

**PONT
BLUE
WATER
CANADA**

**Sommaire du plan d'entreprise
2011-2012 à 2015-2016**

**Sommaire du budget d'exploitation
Sommaire du budget d'immobilisations**



Canada

PLAN D'ENTREPRISE 2011-2012 À 2015-2016

RÉSUMÉ	3 - 9
PROFIL DE L'ADMINISTRATION	9 - 27
MISE EN PRATIQUE DE NOS ÉNONCÉS DE MISSION ET DE VISION	27 - 28
EXPÉRIENCES FINANCIÈRES AVEC ÉVÉNEMENTS PRÉVUS	29 - 32
RENDEMENT PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'EXERCICE 2008-2009	33
OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2009-2010	34
STRATÉGIES FINANCIÈRES, HYPOTHÈSES ET BUDGETS	34 - 39
BUDGET D'IMMOBILISATIONS	39 - 41
ÉVALUATION DES RÉSULTATS PRÉVUS	41 - 44
SOMMAIRE DES RÉSULTATS FINANCIERS	45
SOMMAIRE DE BUDGET DE FONCTIONNEMENT	46
SOMMAIRE DU BUDGET DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS	47

Résumé

L'année de l'exercice 2011 a été témoin de la complétion de la majorité des travaux identifiés auparavant dans le plan-cadre d'immobilisations original, surtout remarqué par le centre corporatif de 69 millions de dollars de Pont Blue Water Canada (CPBWC connu formellement sous le bâtiment DCA) en plus de la complétion de huit autres projets d'immobilisations s'évaluant à 19 millions de dollars sous le programme fédéral d'infrastructure (PFI).

PBWC est en train de réévaluer le reste du plan-cadre d'immobilisations en raison de l'inclusion de certains projets dans le cadre du Programme d'Infrastructure Fédéral (PIF) et en raison des spécifications supplémentaires ajoutées à l'édifice CPBWC, s'ajoutant à des revenus réduits des postes de péage des camions et à des contraintes de liquidité temporaires. Une étude formelle indépendante sur des revenus potentiels auxiliaires a été réalisée et aura une incidence sur le développement des processus de développement du nouveau plan cadre d'immobilisations.

Le développement du nouveau plan-cadre d'immobilisations exigera plusieurs réunions et nécessitera la participation et recherche de la part des cadres, d'ingénieurs externes et de consultants en architecture. Ce processus ne sera peut-être pas complété avant décembre 2011. Donc, il est très improbable que des plans d'investissements en immobilisations surpassant le million de dollars prévu surviennent au cours de l'année 2011/2012. Après avoir complété le développement du plan cadre d'immobilisations, PBWC tiendra pro activement et entièrement informé Transport Canada, le conseil d'administration et le département des finances. Dans le cas où il serait effectivement possible d'accélérer un projet d'immobilisation majeur d'un montant important au cours de l'exercice 2011/2012, un document modifié du plan d'entreprise serait soumis à Transport Canada pour approbation.

Il est possible que les discussions du gouvernement Harper et Obama à propos de la frontière nord-américaine aient un effet important et exigeant des ajustements du plan cadre d'immobilisation au fur et à la mesure que nous allons de l'avant. Dans le pire des cas, des opportunités seront créées afin d'améliorer l'efficacité de nos opérations et la capacité de partager nos infrastructures. Cependant, ces impacts demeurent méconnus en ce moment, mais pourraient être ajoutés plus tard à nos stratégies globales et à notre plan cadre d'immobilisation.

PBWC conserve une excellente communication ainsi que des contacts étroits avec ses compagnies de camionnage et a complété avec succès une étude approfondie sur le service à la clientèle. Un sommaire des résultats est présenté plus tard dans ce rapport. La demande de nos clients nous pousse à offrir un meilleur service au moyen de nouvelles technologies et de nouveaux services.

Le BWBCC est un chef d'œuvre architectural hautement technologique accrédité LEED qui répond aux critères (SOR) de l'agence des services frontaliers canadiens (ASFC), de l'agence des inspections des aliments et des agents commerciaux. Il s'agit aussi d'un bâtiment qui procurera des opportunités d'emploi additionnelles à nos employés actuels. Bien que ce bâtiment de haute technologie soit une composante majeure de notre plan cadre d'investissement, il est aussi une pièce maîtresse au sein de notre nouveau programme d'intégration de durabilité environnementale approuvé par le conseil d'administration.

Notre convention collective actuelle a expiré le 30 novembre 2010. Nous sommes présentement en négociations avec l'Alliance Publique du Canada (APC). Notre proposition d'augmentation salariale permettra à PBWC de saisir les directives sur la maîtrise des coûts pour le conseil d'administration pour 2011/2012 et 2012/2013, mais des résistances de la part du syndicat sont

PLAN D'ENTREPRISE 2011-2012 À 2015-2016

anticipées lors des négociations. Nous espérons que notre offre globale incluant certaines améliorations des bénéfices sociaux sera suffisante pour signer une nouvelle convention collective.

Afin d'améliorer l'environnement des employés et de répondre aux défis auxquels nous faisons face actuellement et aux défis futurs, nous sommes en train de développer un Plan de Développement des Employés ce qui, nous croyons, procurera une meilleure sécurité d'emploi et motivation pour nos employés actuels. Nous travaillons envers un arrangement mutuellement avantageux dans les limites des accords de la convention collective pour le bénéfice de tous.

Il est reconnu que PBWC doit continuer à innover afin de satisfaire ses clients existants. Deux sondages approfondis ont été entrepris cette année. Le premier, un sondage sur la satisfaction des employés, a été développé par un consultant indépendant et complété par les employés en septembre 2010. C'était une des initiatives recommandées par les Ateliers de Respect Mutual menée il y a 4 ans. Le consultant a évalué les résultats, produit le rapport final en janvier 2011 et a conduit des sessions avec l'équipe de direction, de gestion et le groupe de superviseurs. De plus le consultant a aussi animé des sessions avec tous les employés et les cadres. Plusieurs suggestions constructives en sont ressorties des résultats et des plans sont mis en place afin de maintenir l'élan pour s'assurer que nous continuons d'améliorer l'environnement de travail pour l'ensemble nos employés.

Le deuxième sondage a été conduit auprès de nos clients majeurs, les compagnies de camionnage, afin de déterminer les raisons qui les poussent à traverser ou ne pas traverser notre pont et qu'est-ce que PBWC peut faire de mieux pour les servir. Les résultats ont été utilisés pour raffiner notre stratégie de marketing.

Grâce à notre nouvelle firme de vérification, Ernst & Young, le conseil d'administration a conduit un atelier sur les risques de gestion d'entreprise afin d'identifier et de mieux comprendre les 12 principaux risques pour le PBWC. Un plan de vérification à court et long terme a été développé en corrélation avec cet atelier. Un bref sommaire de ces risques spécifiques et des stratégies de PBWC pour les atténuer a été ajouté à la section que nous avons fournie pour chacun dans nos précédents documents du plan d'entreprise.

Les mesures d'atténuation et de résolution de la sécurité transfrontalière, l'efficacité et les questions de sécurité, continuent de nous interroger. PBWC entreprend une approche agressive et proactive avec l'aide de son programme de relation gouvernementale pour coordonner et/ou rencontrer des représentants de plusieurs entreprises, agences et organisations gouvernementales locales, provinciales, d'état et nationales des deux côtés de la frontière. Nous avons expérimenté des effets positifs résultants de la coopération entre l'ensemble des parties des deux côtés de la frontière.

Notre succès futur est directement lié à l'expansion du plaza de PBWC afin de créer la capacité excédentaire attendue provenant de l'élargissement des autoroutes canadiennes et américaines. L'élargissement de l'autoroute américaine fait partie du plan américain d'expansion du plaza de Port Huron s'élevant à 586 \$ millions. Le manque de financement du côté des États-Unis est une préoccupation majeure, particulièrement avec le déclin de l'appétit du public face aux stimulus relié à des projets d'infrastructure. Une version considérablement plus petite et moins coûteuse est présentement considérée.

PBWC continuera à élargir son plaza et, d'ici deux à quatre ans, terminera la démolition du «vieux» bâtiment du plaza qui vient d'être remplacé par le BWBCC. L'élargissement de

PLAN D'ENTREPRISE 2011-2012 À 2015-2016

l'autoroute 402 qui sera complété pour l'été 2012 par le ministère des transports de l'Ontario permettra d'améliorer l'efficacité du côté canadien grâce à la coordination avec le travail proposé par le côté américain afin d'améliorer leur capacité de débit avec une expansion modérée ou majeure de son plaza et ses approches.

Dans l'ensemble, PBWC reste optimiste que ses efforts et ceux de ses homologues à MDOT se traduiront par ces succès dans l'avenir. Cela a été une année exaltante et nous nous sentons en bonne position pour surmonter les défis à venir.

Convergence avec les normes internationales d'information financière (NIIF)

Le plan de transition aux normes internationales d'information financière de PBWC comprend trois phases; évaluation de l'envergure, développement et implémentation. Les phases de l'évaluation de l'envergure et de développement ont été complétées au cours de l'exercice 2008-2009 et la phase d'implémentation a commencé en 2009-2010. Durant l'exercice 2010-2011, PBWC continu la phase d'implémentation du projet, ce qui comprend:

- La finalisation de l'implémentation des mesures de correction pour traiter les points d'action identifiés lors de la phase de développement
- Générer les soldes avec les deux méthodes; selon les principes comptables convenus canadiens et selon les normes internationales d'information financière (les soldes selon les NIIF sont requis pour les chiffres comparatifs des rapports trimestriels et le rapport annuel de l'exercice de 2011-2012.)
- Obtenir l'approbation du comité de vérification des recommandations concernant les politiques comptables des normes internationales d'information financière et l'élection 1 des NIIF.
- Quantifier et enregistrer les ajustements de réconciliation entre les PCGR canadiens et les NIIF.
- Préparer un bilan d'ouverture sous les normes internationales d'information financière ayant pour date le 1^{er} septembre 2010.
- Sensibiliser et donner des séances sur les normes internationales d'information financière aux employés, au conseil d'administration et au comité de vérification.

En Décembre 2009, le conseil sur la comptabilité du secteur public a publié un amendement sur l'«introduction des normes comptables du secteur public» qui clarifie la source des principes comptables généralement reconnus (PCGR) pour les organisations gouvernementales comme le Pont Blue Water Canada. Classifié dans la catégorie «autre organisation gouvernementale», PBWC était forcé de déterminer si les normes internationales d'information financière (NIIF) sont plus appropriées comme normes comptables pour l'organisation ou si le Manuel sur la comptabilité du secteur public devrait être adopté. La direction a conclu que les NIIF sont les normes comptables les plus appropriées.

Le tableau ci-dessous résume les activités clés restantes afin de compléter le projet de transition aux NIIF :

PLAN D'ENTREPRISE 2011-2012 À 2015-2016

Année	Activités requises
2011/12	<ul style="list-style-type: none">• À compté du 1^{er} septembre 2011, toutes transactions doivent être reportées sous les normes internationales d'information financière.• Préparer le premier set de report financier trimestriel selon les NIIF pour l'exercice se terminant le 30 novembre 2011 et pour chaque trimestre à venir.• Préparer le premier set des états financiers selon les NIIF pour l'exercice se terminant le 31 août 2012.• Surveiller tous les projets proposés et projets courants du conseil sur normes internationales d'information financière, en tenant compte des changements qui pourraient affecter PBWC.• Continuer à communiquer les changements et offrir des séances de formation si nécessaire.

PBWC reçoit de l'aide de la firme comptable PricewaterhouseCoopers (PwC) lors de la conversion aux NIIF. PBWC et PwC ont gardé le bureau du vérificateur général (BVG) pleinement informé des progrès et ont identifié des problèmes (sur les composantes des actifs et aux amortissements liés à ceux-ci) qui sont en train d'être abordés. PBWC estime avoir terminé les états financiers comparatifs pour l'exercice 2010/2011. Jusqu'à maintenant, il n'y a eu aucun problème au cours de l'implémentation des NIIF.

Une ébauche incluant les ajustements selon les NIIF pour le bilan d'ouverture a été préparée et il est apparent que les bénéfices non distribués augmenteront, lors d'un seul ajustement, de 44,4 millions de dollars en raison de l'évaluation à la juste valeur des travées du pont (43 millions de dollars), le rétablissement de la dette à long terme reliée au coût de transaction des obligations (0,8 million de dollars), et, la reconnaissance des pertes actuarielles cumulatives en lien avec les responsabilités sur les bénéfices futurs des employés (0,6 millions de dollars).

Pour l'instant, PBWC préfère ne pas tenter de reformuler les prévisions sur 5 ans selon les NIIF dans ce plan d'entreprise jusqu'à ce que tous les problèmes reliés aux NIIF soient résolus. PBWC aura les NIIF totalement implémentés pour le plan d'entreprise de 2012/2013 à 2016/2017.

Plan directeur des immobilisations

Bien que le plan initial prévoyait l'achèvement substantiel du BWBCC pour décembre 2010, la découverte de fines particules d'amiante dans les terrains extérieurs au bâtiment a créé des délais de construction. L'achèvement substantiel a été atteint en mi-avril 2011 avec un changement de date pour l'installation des meubles, équipements et employés planifiés pour juin 2011. Le programme d'extraction de l'amiante a coûté 2,8 millions de dollars, ce qui a absorbé les fonds de la réserve de sûreté du projet. Le coût total du projet sera de 69 millions de dollars.

Ce bâtiment accueillera les agents commerciaux et l'administration du PBWC, et il sera hôte du «déclaration d'exigence» le plus à jour de l'agence des services frontaliers canadiens (ASFC). Une fois complété et opérationnel, ceci nous permettra de démolir le vieux bâtiment et commencer le processus d'élargissement du plaza en ajoutant quatorze nouveaux postes de douane à inspection primaire. Cela débutera également le processus de redéveloppement du plaza

PLAN D'ENTREPRISE 2011-2012 À 2015-2016

en centre «destination de choix» pour voyageur, autant pour les camionneurs que pour les automobilistes par sa capacité agrandie et l'amélioration des installations et services.

Le programme fédéral d'infrastructure a permis à l'accélération de huit projets de construction s'élevant à 18,6 millions de dollars pour lesquels PBWC recevra jusqu'à 9,3 millions de dollars. À l'origine, PBWC s'était engagé à entreprendre des projets s'élevant à 27 millions de dollars, mais les contraintes de temps et les défis de planification ont réduits le coût total des projets à 20 millions de dollars.

Néanmoins, les projets seront achevés et ce programme améliorera la sécurité et l'efficacité des travées des ponts et du plaza. Combinées avec le projet de bâtiment du DCA, cette «transformation extrême» et la démolition du bâtiment administratif actuel augmentera notre capacité à améliorer le flot de circulation et la sécurité routière, excluant toute amélioration du côté américain. Une fois que le côté du Michigan aura complété son projet d'immobilisation de 586 millions de dollars ou sa version réduite du projet, PBWC sera bien positionné grâce à sa capacité excédentaire pouvant profiter de chaque augmentation future du flot de circulation. La construction du côté des États-Unis a commencé avec l'élargissement de l'autoroute en 2011 et sa complétion est prévue à la fin de l'année 2012. Il est peu probable que l'expansion du plaza américain commence avant 2015.

Dépenses en immobilisations majeures de PBWC– Passées, présentes et futures

Sur une période de 15 ans, allant de 1997 à 2011, PBWC a dépensé 190 millions de dollars en projets d'immobilisations. Les fonds générés par l'exploitation au cours des années et le solde des produits de l'émission d'obligations et fonds reçus du programme fédéral d'infrastructure ont été appliqués à 100% sur ces projets. Potentiellement, un autre 40 à 50 millions de dollars en projet sont planifiés pour construire le bâtiment de l'agence des services frontaliers canadiens pour les inspections secondaires d'automobiles; un nouveau building pour le poste de péage, le bureau de change et les toilettes publiques. Essentiellement, la nouvelle conception et la remise en état totale du plaza de PBWC pendant cette période sont effectuées au bon moment pour tirer parti de la capacité excédentaire qui sera requise lorsque nos homologues américains construiront leurs nouvelles installations.

PLAN D'ENTREPRISE 2011-2012 À 2015-2016

Construction majeure et plan directeur des immobilisations - sur 20 ans		
Année d' achèvement	Structure	Coût (en milliers)
Construction majeure et plan directeur - Projets achevés		
1997	2 ^e travée du pont	59 885 \$
1999	1 ^e travée du pont	26 921 \$
2001	Entretien des immeubles	3 029 \$
2002	Boutique hors taxes	5 282 \$
2005	Centre d'information touristique	3 984 \$
2007	Bretelle d'accès pour camions	11 724 \$
	Total partiel	110 825 \$
Plan directeur des immobilisations - Projets en cours		
2011	Complexe de l'immeuble DCA	69 794 \$
2011	Projets fédéraux d'infrastructure	20 000 \$
	Partie financée par le gouvernement fédéral	-10 000 \$
	Total partiel	79 794 \$
Plan directeur des immobilisations - Projets futurs		
2013-2015	Immeuble ASFC	à déterminer
2015-2016	Bureau de change et toilettes publiques	à déterminer
2016-2017	Édifice de péages	à déterminer
	Total partiel	\$ -
Projets de construction majeurs		
		\$ 190 619 +

Les trois projets futurs majeurs listés ci-haut pourraient coûter entre 30 et 40 millions de dollars et il n'est pas prévu que les dépenses d'immobilisations préliminaires surviennent au cours de l'exercice de 2011/2012.

Le Méga-projet du plaza du pont américain

En décembre 2010, les officiels américains ont annoncé que dû à des contraintes fédérales de financement, le projet original américain de 586 millions de dollars pour l'expansion de 56 acres pour reconstruire le plaza et de 2,5 milles de l'autoroute 69/94 sera réduit pour totaliser seulement 110 millions de dollars et une expansion de 16 acres. Les plans actuels sont de relocaliser les lignes d'inspections primaires des camions au niveau du sol et garder le trafic des voitures au niveau actuel hors-sol avec deux fois plus de lignes à inspection primaire.

En accord avec l'initiative sur le partenariat continental Obama / Harper pour transformer le 49^e parallèle par le biais des accords de coopération sur le commerce, la sécurité et la gestion de la frontière et rendre la frontière plus «intelligente», PBWC a aidé MDOT avec des suggestions de schémas de configuration à poste de péages empilés ou dispersés pour accroître le débit de circulation. Avec le manque de fonds pour de nouvelles infrastructures du côté américain, PBWC a offert des nouvelles cabines de douanes pour davantage réduire leurs coûts. Ceci assistera à l'amélioration de l'efficacité de cette frontière internationale.

L'une des deux justifications majeures du projet américain de 586 millions de dollars est le mouvement efficace de la circulation transfrontalière, y compris l'élimination des encombrements de la circulation. L'autre justification majeure est la sécurité nationale, devenue prioritaire à la suite des attentats terroristes du 11 septembre 2001. Customs and Border Protection, un bras du département de la Sécurité intérieure mis sur pied depuis 9 ans, étend ses activités dans tous les postes frontaliers majeurs. Si construit comme planifié initialement, le nouveau plaza de Port Huron comprendra des technologies d'inspection de pointe, telles que 21 détecteurs de rayonnement, quatre portails permettant le balayage électronique du contenu d'un véhicule et 20 quais où le contenu d'un camion peut être déchargé et fouillé.

PLAN D'ENTREPRISE 2011-2012 À 2015-2016

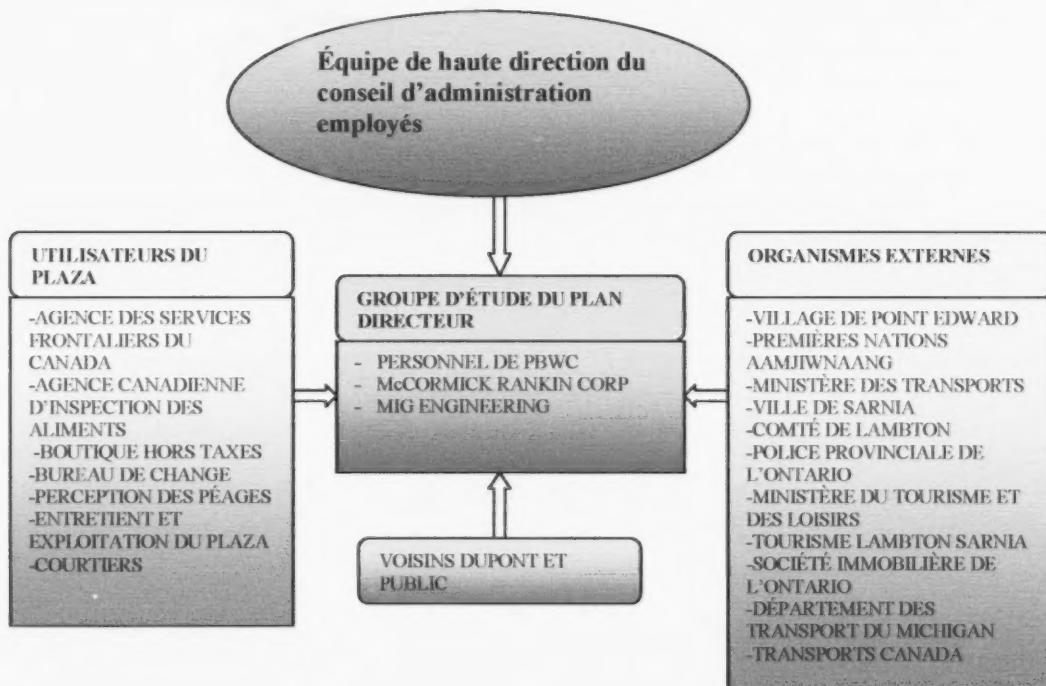
La construction a déjà commencé avec la première phase dévolue aux travaux du passage de l'autoroute I-69/I-94.

Le pont Black River existant sur le côté américain, sur lequel la circulation doit se faufiler de façon dangereuse, est large de 64 pieds et compte quatre voies de circulation. La nouvelle travée aura une largeur de 200 pieds et compta neuf voies pour les voyageurs, en plus d'une piste cyclable de 14 pieds rattachée au côté sud de la structure. D'autres améliorations apportées le long du corridor de 2,5 milles comprennent le remplacement d'un échangeur municipal et l'expansion d'un autre, l'installation de ronds-points de circulation et la construction d'un nouveau centre d'accueil international.

PROFIL DE L'ADMINISTRATION

La *Loi sur l'Administration du pont Blue Water* de 1964 a créé PBWC et l'a autorisé à fournir des installations pour le transport routier entre le Canada et les États-Unis, prenant à sa charge les coûts de l'exploitation et de l'entretien de la partie canadienne du pont, avec la capacité d'imposer des péages. Elle a également exonéré officiellement PBWC d'impôts sur le revenu.

Tout au long de son histoire, PBWC a évolué, développant ses rapports avec les usagers du plaza, les agences externes, les employés et les collectivités avoisinantes. Nous reconnaissons l'importance non seulement d'être une entreprise socialement responsable, mais également d'améliorer notre réputation et notre image dans la collectivité avec la participation, l'apport et l'engagement de tous les intervenants.



Jalons Historiques

- **1938** La construction de la travée d'origine a été achevée et elle a été dédicacée à titre de « nouveau lien d'amitié et de commerce entre deux ... nations du continent ». Le financement de la partie canadienne du pont a été assuré par le gouvernement fédéral et le gouvernement de l'Ontario. Le coût final du projet s'élevait à 3,9 millions de dollars américains.
- **1962** La propriété de la portion canadienne de la travée du pont a été transférée sans frais à l'Administration du pont Blue Water par le gouvernement fédéral.
- **1964** La *Loi sur l'Administration du pont Blue Water* a accordé légalement l'autorité de percevoir des péages en contrepartie de l'exploitation, de l'entretien et de la construction d'installations suffisantes pour des organismes gouvernementaux ayant un lien avec le fonctionnement du pont.
- **1992** Un groupe de travail international a conclu que le pont existant était exploité au-delà de sa capacité de conception et qu'il fallait construire un nouveau pont. Un projet conjoint a été lancé entre l'Administration et le département des Transports du Michigan (MDOT).
- **1997** Le deuxième pont a été ouvert à la circulation et le pont d'origine (le premier) a été fermé en vue de sa remise en état. Les coûts de construction de la portion canadienne du nouveau pont se sont chiffrés à environ 65 millions de dollars, payés en totalité par l'Administration du pont Blue Water par l'entremise d'une ligne de crédit d'exploitation.
- **1999** Le pont d'origine a été rouvert à la circulation, en tandem avec le nouveau pont, fournissant une capacité de trois voies dans chaque direction. Les coûts de remise en état se sont élevés à 25 millions de dollars, qui ont été payés par l'Administration par l'entremise d'une ligne de crédit d'exploitation.
- **2002** L'Administration est devenue une société d'État mère conformément à l'Annexe III, Partie I, et elle ne reçoit aucun crédit alloué. Le refinancement de sa dette de construction a été assuré par une facilité de crédit fournie par une banque à charte canadienne, sous la forme d'une émission d'obligations d'une valeur de 110 millions de dollars par laquelle les projets d'immobilisations passés et futurs seraient financés.
- **2007** Conformément au Programme de coordination de l'image de marque, le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités, ainsi que le président du Conseil du Trésor, se sont entendus sur un nom qui avait été soumis : Pont Blue Water Canada.
- **2009** Début de la construction du complexe DCA, de l'élargissement de l'autoroute 402 et du couloir de déviation pour NEXUS, qui permettra d'augmenter considérablement la sécurité et le flux de passage des participants aux programmes NEXUS et EXPRES, ainsi qu'avec les migrants entre Sarnia et Point Edward, et de réduire le nombre d'occasions et la durée pendant lesquelles les camions et les voitures doivent marcher au ralenti.
- **2010** Création d'un comité d'alliance canadienne/américaine ayant pour objectif de poursuivre les options de gouvernance et d'efficacité opérationnelle.
- **2011** La complétion du centre corporatif Blue Water au coût de 69 millions de dollars remplissant les normes pour l'ASFC, l'ACIA, PBWC et les agents commerciaux.

Lois applicables

Pont Blue Water Canada (PBWC) a été initialement créé sous le nom d'Administration du pont Blue Water par la *Loi sur l'Administration du pont Blue Water (Canada)*, le 21 mai 1964. Le 26 avril 2002, PBWC est devenu une société d'État mère et, de ce fait, il est visé par l'Annexe III de la partie I de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et n'est pas assujetti aux dispositions de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

PLAN D'ENTREPRISE 2011-2012 À 2015-2016

En vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, PBWC doit présenter chaque année un plan d'entreprise qui fait état de ses activités commerciales, de ses investissements, de ses objectifs et de la stratégie qu'elle entend adopter pour atteindre ces objectifs au cours de la période visée. Le plan d'entreprise doit également préciser si PBWC a l'intention d'emprunter des fonds. Le gouverneur en conseil doit approuver ces plans d'entreprise et le ministre des Finances doit approuver tous les emprunts. La *Loi sur la gestion des finances publiques* (Canada) prévoit par ailleurs que la PBWC doit préparer et déposer chaque année des budgets de fonctionnement et d'investissement, chacun nécessitant l'approbation du Conseil du Trésor suite à l'approbation du ministre des Transports. PBWC est également tenu de préparer des états financiers annuels vérifiés et de les soumettre au ministre des Transports.

La *Loi sur l'Administration du pont Blue Water* et l'article 6 de la *Loi sur les douanes* prévoient que PBWC est tenu de fournir, d'équiper et d'entretenir sans frais les locaux ou autres installations propres à permettre aux agents de douane et d'immigration de procéder, dans les conditions voulues, à la retenue et à l'inspection des marchandises importées, ainsi qu'à la fouille des personnes.

En vertu de la *Loi sur l'Administration du pont Blue Water*, PBWC peut uniquement imposer des péages pour acquitter les frais courants raisonnables qu'il assume dans l'exercice économique de ses attributions, pour établir des fonds de réserve d'exploitation tel que recommandé pour une gestion prudente, pour établir et renouveler des fonds d'amortissement relativement aux obligations en circulation, et pour assumer d'autres dépenses engagées par PBWC dans l'exercice de ses fonctions en vertu de la présente loi. La *Loi sur les transports au Canada*, articles [117-120], établit les manières de fixer et de publier les péages et prescrit que toute hausse d'un péage doit être publiée au moins 20 jours avant la date de son entrée en vigueur.

La *Loi sur les ponts et tunnels internationaux* est entrée en vigueur en avril 2007. Le Règlement sur les ponts et tunnels internationaux, concernant l'entretien, les réparations et l'exploitation, est entré en vigueur en février 2009. PBWC ne prévoit ni implication importante ni effet réel sur ses activités ou ses procédures.

PBWC doit également être en conformité avec la *Loi sur les langues officielles* et le *Programme de coordination de l'image de marque*.

INSTALLATIONS

Le pont

Le pont englobe la partie canadienne de deux ponts internationaux à péage qui enjambent la rivière St. Clair à l'embouchure du lac Huron. La portion canadienne du pont prend fin à la frontière internationale, soit à peu près au milieu du pont. Les ponts relient la communauté de Point Edward (Sarnia), en Ontario, à celle de Port Huron, au Michigan. Historiquement, PBWC et le département des Transports du Michigan (« MDOT »), qui est l'exploitant de la portion américaine des deux ponts, continuent d'entretenir des rapports de collaboration en ce qui concerne la construction, la remise en état, l'exploitation et l'entretien du pont. Des responsables de PBWC et du MDOT se réunissent régulièrement pour aborder des questions qui se rattachent à l'exploitation conjointe des deux ponts.

Construction

La construction initiale du pont à trois voies a été parachevée en 1938 avec une travée principale de 875 pieds enjambant la rivière St. Clair, une hauteur de dégagement pour la navigation au-dessus de la rivière de 152 pieds et une longueur totale de 6 534 pieds. Le pont d'origine a subi

PLAN D'ENTREPRISE 2011-2012 À 2015-2016

une remise en état échelonnée sur deux ans qui a pris fin en 1999. On prévoit que la remise en état prolongera la durée de vie du pont de 50 ans à compter de la date d'achèvement des travaux de rénovation. Un nouveau pont à trois voies comportant une travée principale de 922 pieds, une hauteur de dégagement au-dessus de la rivière de 155 pieds et une longueur totale de 6 109 pieds a été construit et ouvert à la circulation en 1997. L'espérance de vie du nouveau pont est de 75 ans, date à laquelle un important projet de remise à neuf sera nécessaire.

Site

Le Pont relie la route 402 en Ontario aux routes I-94 et I-69 au Michigan, qui donnent accès vers le sud-ouest aux grandes zones métropolitaines suivantes : Detroit, Michigan; Indianapolis, Indiana; Chicago, Illinois; Madison, Wisconsin; Minneapolis, Minnesota; et St. Louis, Missouri. On trouvera un aperçu de l'emplacement du pont par rapport aux principaux axes routiers commerciaux dans la figure ci-dessous intitulée Orientation du pont Blue Water avec itinéraires commerciaux.



Les installations de PWBC

Les terrains sous-jacents aux travées du pont, les édifices et les autres dépendances situés sur le terrain, tels que décrits ci-dessous, sont désignés collectivement sous l'appellation d'« installations ». Les installations sont situées sur un terrain de 98 acres dans le village de Point Edward (Sarnia), en Ontario. Les terrains sous-jacents appartiennent à PBWC et sont sans servitudes. La nouvelle bretelle d'accès pour camions facilite et simplifie la convergence des camions sur l'autoroute 402. La plaza (la « plaza canadienne ») comporte plusieurs édifices.

Le complexe principal est une série d'édifices de deux étages qui sont reliés et qui abritent les bureaux administratifs de PBWC, les bureaux de l'Agence des services frontaliers du Canada, de divers courtiers en douane, ainsi qu'une zone d'attente pour les camionneurs. Le déménagement dans le nouveau bâtiment de l'ASFC, l'ACIA, les agents commerciaux et le personnel administratif de PBWC sera effectué entre avril et juin 2011. Une nouvelle installation d'entretien a été achevée en 2001 et la nouvelle boutique hors taxes a ouvert ses portes en 2002. Parmi les autres édifices qui se trouvent dans les limites du plaza canadien, on compte un bureau de péage, un bureau de change et des toilettes publiques. Un nouveau centre d'information touristique, construit en 2005, est situé dans une aire de repos paysagée juste à côté du plaza canadien. Un bâtiment abritant des générateurs est également situé sur le plaza canadien. Ces générateurs assurent l'alimentation d'urgence en électricité du plaza en cas de panne locale.

Relations avec les Premières Nations

Environ 38,5 acres des terres sous-jacentes des installations présentent un intérêt sur le plan archéologique. Plusieurs parcelles sont des sites d'inhumation autochtones au sens de la *Loi sur les cimetières* (Ontario), et les Premières Nations Aamjiwnaang, qui sont situées dans les limites de Sarnia, assument la responsabilité de la préservation de ces restes autochtones. Cela explique que l'aménagement et la construction dans ces secteurs soient entrepris avec beaucoup de précautions et que des études archéologiques soient nécessaires avant que ne débutent les travaux de construction. PBWC et les Premières Nations Aamjiwnaang ont historiquement entretenu d'excellents rapports. Cela est attesté par la construction et l'achèvement sans conflits de la deuxième travée du pont sur des terrains sensibles sur le plan archéologique, par l'agrandissement du terrain de stationnement pour le personnel, par l'achèvement d'une nouvelle installation d'entretien et par la construction d'une boutique hors taxes.

De plus, PBWC et les Premières Nations Aamjiwnaang ont signé, le 21 juin 2002, un protocole d'entente dans lequel les deux parties font état d'une vision, de buts et d'objectifs communs en ce qui concerne le patrimoine autochtone et les richesses archéologiques qui existent sur les lieux du pont. PBWC a construit un magnifique établissement de commerce de détail moderne à l'intérieur du Centre d'information touristique, le Ojibwe Trading Centre, qu'il a fourni gratuitement aux Aamjiwnaang pour favoriser la vente d'artisanat autochtone au public voyageur et à la collectivité locale. PBWC et les Aamjiwnaang se réunissent au moins une fois par année pour examiner des questions d'intérêt mutuel et pour réagir de façon flexible aux problèmes courants ou aux défis futurs.

LE MANDAT DE PBWC

Produits des péages

La principale source de revenus de PBWC est constituée de péages perçus sur la circulation en direction ouest qui traverse le pont à destination des États-Unis. PBWC a le droit exclusif d'imposer et de percevoir des péages auprès des véhicules qui franchissent le pont en direction ouest. Tous les revenus perçus auprès des véhicules circulant en direction ouest reviennent à

PBWC. Les péages des véhicules qui traversent le pont en direction est sont perçus sur le côté américain par le département des Transports du Michigan (MDOT). Tous les produits perçus auprès des véhicules en direction est reviennent au MDOT.

PBWC prépare des budgets annuels de dépenses et d'immobilisations. De plus, il prépare des prévisions des mouvements de trésorerie à long terme et les analyse chaque année. Si, après avoir déterminé les éléments prioritaires, il décèle une insuffisance de trésorerie ou un risque de violation d'un engagement en matière d'obligation, PBWC a le pouvoir d'augmenter les péages après avoir affiché les augmentations prévues aux cabines de péage pendant 20 jours. Ces pouvoirs lui sont conférés par la *Loi sur les Transports au Canada* (1996). Les péages des autres postes frontaliers concurrents sont examinés périodiquement afin de s'assurer que PBWC demeure concurrentiel.

Basé sur notre plan corporatif actuel, même avec le rajustement des droits de péages en septembre 2011, 10 millions de dollars en financement supplémentaire sur la dette à long terme sera requis à partir de juillet 2011 afin de payer les engagements financiers de PBWC pour le projet fédéral d'infrastructure. L'approbation d'une facilité de crédit pour emprunter jusqu'à 15 millions de dollars pour les dépenses en capital a été approuvée par le ministre des finances à l'automne 2010 à cet effet. Avec l'épuisement des produits de l'émission d'obligations d'origine et un budget modeste du capital des dépenses jusqu'en 2015/2016 (en attendant les décisions stratégiques résultant de la session de planification de juin 2011), la trésorerie annuelle générée ne fournira pas suffisamment de fonds pour entreprendre des projets qui dépassent les 5 à 8 millions de dollars à moins qu'un financement supplémentaire de la dette est envisagé.

Il est prudent de continuer à planifier régulièrement des ajustements de droits de péages d'un montant minimum additionnel de 0,25 \$ par voiture ou par essieu sur une période à long terme. Au cours de l'exercice 2010, MDOT a augmenté son droit de péage pour la première fois en 10 ans et a doublé ses droits de péage résultant à une augmentation de 1,50 \$ par voiture ou essieu, recevant une vague de publicité négative et la consternation des voyageurs. PBWC préfère implémenter des augmentations plus modérées et régulières (c'est-à-dire semi-annuelle ou trimestrielle) et celles-ci semblent être mieux reçues par le public et les compagnies de camionnage. Historiquement, MDOT et PBWC ne se sont jamais consultés à propos des augmentations des péages.

L'ajustement le plus récent des droits de péages canadiens a eu lieu en septembre 2008; cet ajustement, qui s'est composé d'une augmentation de 0,25 \$ par voiture ou par essieu, n'a touché que les clients payant en espèces et non les jetons prépayés ou les comptes prépayés des camionneurs. Avant cette augmentation des tarifs, un ajustement des droits de péage du côté américain, le 1er novembre 2007, avait été mis en place pour réagir à la hausse du dollar canadien, qui touchait la parité avec le dollar américain. Le présent plan d'entreprise n'intègre qu'un seul ajustement des droits de péage, à savoir 0,25 \$ par voiture ou par essieu, qui aura lieu au début du mois de septembre 2011. Toutefois, à l'approche de cette date, la nécessité de mettre en œuvre ces ajustements sera examinée et justifiée à nouveau, dans l'attente de l'approbation du conseil d'administration. En se basant sur l'expérience passée et sur notre position concurrentielle relativement aux autres ponts, ces augmentations ne devraient pas avoir d'effet sur le volume de la circulation.

Les péages sont perçus par des préposés et des machines automatiques aux cinq cabines de péage situées du côté canadien du pont. Les véhicules de passagers peuvent payer en espèces ou au moyen de jetons de PBWC. Les véhicules commerciaux peuvent payer en espèces ou en recourant à une carte magnétique et un compte prépayé par chèques ou carte de crédit.

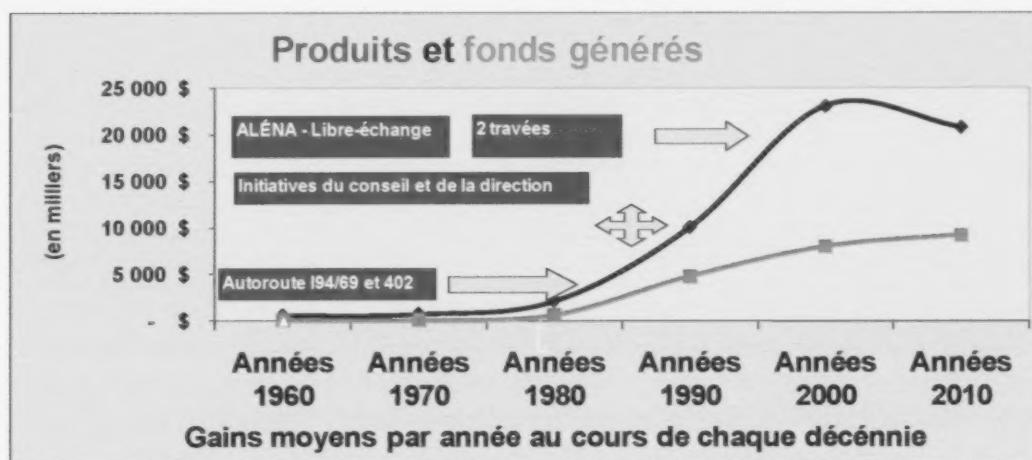
Les systèmes de péage et de comptabilité sont parfaitement intégrés. PBWC a largement modernisé son système de péage et de comptabilité en novembre 1999. La première étape de ce processus a été la construction d'une nouvelle salle informatique centralisée dans le pavillon administratif. Cette salle abrite le système de péage ainsi que les serveurs de comptabilité et de courriel. La salle informatique, le pavillon administratif, le pavillon d'entretien, le poste de péage et les couloirs de péage sont reliés par des câbles à fibres optiques à grande vitesse. Une mise à niveau du logiciel de péage, des machines automatiques, des contrôleurs de couloir et du serveur de péage a été achevée en décembre 2002. Une autre mise à niveau de système est prévue dans un avenir proche, laquelle sera coordonnée avec le nouveau système proposé par l'organisme gérant la partie américaine du pont (MDOT). Un nouveau poste de directeur des TI a été créé en juin 2008 pour assurer la gestion des améliorations technologiques prévues, des mises à niveau futures des péages et du programme de continuité des opérations.

Les volumes de circulation

La circulation routière sur le pont est composée de deux éléments principaux : les véhicules commerciaux et les véhicules de passagers.

Historiquement, PBWC a connu des augmentations importantes de ses volumes et de ses produits :

- Lors de l'interconnexion entre l'autoroute canadienne 402 et les autoroutes américaines I-94-96;
- Lorsque le libre-échange entre les deux pays est entré en vigueur; et
- Lors de l'achèvement de la remise en état de la 2e travée et de la 1ère travée du pont.



Des baisses significatives ont été enregistrées après le 9/11 dû à :

- L'augmentation du nombre d'inspections de sécurité et des exigences dans le cadre de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental (IVHO);
- la fréquence de la congestion prolongée de la circulation;
- la perception par le grand public que la circulation était congestionnée, même lorsque cela n'était pas le cas;
- Le manque de ressources des organismes de contrôle frontalier des deux côtés de la frontière, lequel a été corrigé par la suite par le côté américain mais pas encore par le côté canadien;
- La hausse du dollar canadien
- La récession grave de 2008/2009 et la reprise économique fragile.

Il est prévu qu'en raison de la réduction significative des dépenses en frais généraux qui ses produite entre 2006 et 2011, que la trésorerie générée des opérations augmentera de façon modérée même si les revenus sont en déclin.

Alors que nous avions anticipé une croissance de la circulation en général pour 2011 en raison de l'amélioration de la circulation au cours de l'année 2010, l'année 2011 (7 mois complétés) connaît une baisse de 5,9% du volume de camions partiellement compensée par une augmentation de 7,6% du volume de voitures. Le mieux que nous pouvons espérer est une stabilisation de l'évolution de la circulation avec une modeste augmentation de 1 % par année pour les années futures. Des augmentations significatives de circulation ne seront probablement pas anticipées avant 2016 et pourraient se produire uniquement lorsque le côté du Michigan du pont aura redéveloppé son plaza et lorsqu'il y aura une forte reprise économique.

Véhicules commerciaux

Les véhicules commerciaux, comme les camions et les semi-remorques, empruntent le pont essentiellement pour transporter des marchandises entre le Canada et les États-Unis. Le volume de circulation des véhicules commerciaux dépend d'un certain nombre de facteurs, notamment du niveau des exportations et des importations entre les deux pays, qui dépend lui-même du niveau de l'activité économique en Amérique du Nord en général, ainsi que de la valeur relative des monnaies canadienne et américaine.

Depuis l'entrée en vigueur de l'*Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis* (« ALÉ ») en 1989 et de l'*Accord de libre-échange nord-américain* (« ALÉNA ») en 1994, le volume de la circulation à la frontière canado-américaine a très nettement augmenté. Selon les statistiques reçues de l'U.S. Bureau of Transportation Statistics (BTS) pour la période entre janvier et septembre 2008, la proportion des marchandises majeures traversant le pont Blue Water à n'importe quel moment est représentative de n'importe quelle année, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Le tableau illustre l'effet de la dernière récession sur la valeur des marchandises traversant la frontière à destination des États-Unis au poste frontalier PBWC. Selon les chiffres compilés par le département des Transports des États-Unis, les exportations commerciales entrant au Michigan par le pont Blue Water ont augmenté de 20,1 %, soit presque 3,1 milliard de dollars, en 2010. Le tableau démontre l'importance des exportations provenant de l'industrie automobile et autre produits manufacturiers mécaniques dans cette région du sud-ouest ontarien.

PLAN D'ENTREPRISE 2011-2012 À 2015-2016

Description des marchandises	Total 2009	Total 2010	% du Total	Augmentation (Chiffre en \$)
<i>Classeur (en milliards de dollars USD)</i>				
Véhicules automobiles, tracteurs, cycles et autres véhicules terrestres, leurs parties et accessoires	2 579	3 264	18,0%	685
Réacteur nucléaires, chaudières, machines, appareils et engins mécaniques; parties des ces machines	2 159	2 609	14,3%	450
Matières plastiques et ouvrages en ces matières	890	1 080	5,9%	190
Dispositifs relatives aux catégories spéciales	851	1 006	5,6%	155
Machines, appareils et matériels électriques et leurs parties; appareils d'enregistrement ou de reproduction	737	802	4,8%	65
Aluminium et ouvrage en aluminium	462	657	3,2%	165
Cauchoic et ouvrage en cauchoic	417	549	2,7%	132
Meubles, mobilier medico-chirurgical; articles de literie et similaires, appareils d'éclairage	450	529	3,0%	79
Foncier, fer et acier	352	500	2,3%	148
Papiers et cartons; ouvrage en pâle de cellulose, en papier ou en carton	463	450	3,0%	(13)
Article en fer ou acier	352	442	2,3%	90
Produits chimiques inorganiques, composés inorganiques ou organiques de métaux précieux, ou métaux rares	173	373	1,1%	200
Combustibles minéraux, huiles minérales et produits de leur distillation; matières buminées; cire minérale	227	238	1,5%	11
Cuivre et ouvrage en cuivre	111	214	0,7%	103
Préparations à base de céréales, de fannes, d'amidons, de féculles ou de lait; pâtisseries	176	204	1,2%	28
Divers produits chimiques	147	182	1,0%	35
Bois et ouvrage en bois, charbon de bois	152	176	1,0%	24
Préparations alimentaires diverses	162	164	1,1%	2
Navigation aérienne ou spatial; pièces pour transport spatial ou aérien	141	160	0,9%	19
Ouvrage diverse à base de métal	109	151	0,7%	42
Extrait tannants ou tanctoriaux, tanins et leurs dérivés; pigments et autres matières colorantes	116	150	0,8%	34
Optique, photographique, cinématographique, mesurement, contrôle, précision, instruments médicaux	133	144	0,9%	11
Savons, agents de surface organiques, préparations pour lessives, préparations lubrifiantes, cires artificielles	95	134	0,6%	39
Produits chimiques organiques	84	129	0,6%	45
Sucres et sucres	121	124	0,8%	3
Ouvrage en pierre, plâtre, ciment, amiante, mica ou matières analogues	109	114	0,7%	5
Produits pharmaceutique	43	114	0,3%	71
Cacao et ses préparations	84	102	0,6%	18
Tous autres types de marchandises (avec des augmentations ou des diminutions >< 10 millions de dollars)	1 262	1 473	8,1%	211
TOTAL	15 206	18 264	20,11%	3 058 \$

SOURCE: U.S. Department of Transportation

Le trafic commercial international emprunte généralement l'itinéraire le plus rentable qui est dicté à la fois par le temps de parcours et la distance parcourue. Le trafic en direction de l'ouest qui emprunte le pont se dirigeant vers Port Huron, au Michigan, a directement accès aux grandes autoroutes I-94 et I-69.

Ces deux autoroutes mènent directement vers le cœur industriel du Michigan, de l'Ohio et du Kentucky, et vers les États du midwest de l'Illinois, de l'Indiana, du Wisconsin, du Missouri et au-delà. Le trafic en direction est qui emprunte le pont se dirigeant à Point Edward/Sarnia et arrive directement sur l'autoroute 402 à quatre voies avec terre-plein central, avant de rejoindre la principale artère est-ouest de l'Ontario, l'autoroute 401. Le pont est sans aucun doute l'itinéraire le plus direct entre Toronto et Chicago. C'est également l'itinéraire le plus direct entre Boston et Chicago et entre l'Ouest du Canada et Toronto/Montréal. De plus, le pont accueille 80 % des véhicules « en transit » qui franchissent la frontière entre le Michigan et l'Ontario. Les véhicules « en transit » sont des camions qui prennent un raccourci par un pays étranger avant de rentrer dans leur pays d'origine, uniquement pour emprunter l'itinéraire le plus direct. Près de 10 % de toute la circulation commerciale qui emprunte le pont sont des véhicules « en transit ». Le pont est un maillon économique essentiel reliant l'Ontario au Michigan, ainsi qu'au couloir économique qui traverse les États-Unis et se rend vers le Sud jusqu'au Mexique.

Pendant l'exercice 2010, en comparaison avec d'autres postes frontaliers de l'Ontario, le pont se classe actuellement au troisième rang en termes de fréquentation pour le nombre total de véhicules, au deuxième rang pour le nombre de passages de véhicules commerciaux et est le plus important point d'entrée pour les animaux vivants à la frontière canadienne. Au cours de l'exercice 2010, environ 4 029 (3 683 en 2009) véhicules commerciaux et 8 870 (8 576 en 2009) automobiles franchissaient quotidiennement les travées du pont, dans les deux sens. Lors des jours de pointe, ce chiffre dépasse 6 000 véhicules commerciaux et 9 000 automobiles.

Les résultats du sondage des camionneurs – Pourquoi les camionneurs choisissent-ils une certaine frontière pour traverser?

Dans le cadre de sa stratégie globale de marketing, PBWC a mené une enquête formelle auprès des camionneurs. Même si nous avons toujours su que la raison principale est reliée à la destination (c'est-à-dire, la distance la plus courte ou le temps entre deux destinations), nous

voulions avoir une idée de ce qui est important pour eux lorsqu'ils traversent un pont international et qu'est ce qu'ils apprécient de la voie de circulation de PBWC. Parmi les 99 compagnies de camionnage qui ont participé à l'enquête, voici le sommaire des réponses à la question « pourquoi les camionneurs traversent à l'endroit où ils traversent? ».

- | | |
|--|-----|
| • La route la plus directe | 71% |
| • Les comptes prépayés | 34% |
| • Temps d'attente le plus court | 30% |
| • Taux de péage concurrentiels | 20% |
| • Autres (Hazmat, acceptation de large charge lourde, etc....) | 20% |

Une des questions posées était « Globalement, êtes-vous satisfait de votre expérience lorsque vous traversez le Pont Blue Water? » Voici les résultats :

- | | |
|--------------------------|-----|
| • Vraiment pas satisfait | 20% |
| • Pas satisfait | 1% |
| • Un peu satisfait | 16% |
| • Vraiment satisfait | 51% |
| • Extrêmement satisfait | 12% |

Afin de maintenir l'élan généré par cette enquête, PBWC renforcera sa stratégie de marketing et a fixé comme objectif de réduire les catégories des «pas satisfaits» de 21% à 15%. En plus de la stratégie marketing, PBWC développera immédiatement une revue électronique (e-mailed, Facebook, Web Site) afin d'éduquer et informer le public de l'emplacement stratégique de PBWC, spécialement pour le marché de transport à longue distance.

Cette revue électronique identifiera les avantages d'avoir un compte prépayé et il y aura des sections dédiées à donner des trucs afin de traverser de façon plus efficace. PBWC «twittera» pour informer le public des temps d'attente immédiats. PBWC partagera également des données avec MDOT, CBP et l'ASFC pour identifier et adresser les temps d'attente, les comptes prépayés issus et les passcs EZ et encourager les agences afin que les camions aient priorité lors des périodes à grand trafic. Notre présence aux congrès pour camionneurs et à autres événements communautaires nous permettra de continuer de promouvoir nos services et nos taux de péages compétitifs. Le contact personnel avec les représentants de compagnies de camionnage continuera sous la forme d'appels téléphoniques avec de nouveaux comptes et avec nos comptes prépayés existants et notre présence à OTA (réunion et convention annuelle du conseil).

Véhicules de passagers

Les véhicules de passagers qui empruntent le pont, comme les automobiles, les motocyclettes, les autocars et les véhicules de plaisance, transportent généralement des touristes, des citoyens qui vont faire leur magasinage outre-frontière et des migrants journaliers. Le volume de la circulation des véhicules de tourisme dépend de divers facteurs, notamment du magasinage outre-frontière, qui varie selon le prix de l'essence et la perception par les consommateurs de la valeur des devises canadienne et américaine. Les volumes de la circulation ont aussi été affectés par des messages d'alerte au terrorisme et des mises en garde récentes relatives à la santé publique.

Produits de location

La principale source de produits de location provient d'une convention de bail signée avec la Blue Water Bridge Duty Free Shop Inc., une entreprise privée qui exploite la boutique hors taxes. Le loyer est basé sur une partie fixe qui représente la récupération mensuelle du coût en capital de l'immeuble de la boutique hors taxes plus un pourcentage des produits.

Pour faciliter le traitement des documents douaniers des véhicules commerciaux, PBWC a aménagé des bureaux de location sur place pour des courtiers en douane. On compte actuellement 14 entreprises détentrices de baux auprès de PBWC.

Principaux concurrents

En tant que troisième poste frontalier entre le Canada et les États-Unis pour ce qui est de la circulation, le pont est un portail commercial efficace entre le Canada et les États-Unis. Il existe des solutions de recharge au pont. Toutefois, à l'exception du pont Ambassador de Windsor, aucun autre poste frontalier n'est considéré comme étant un concurrent majeur par PBWC.

Tunnel ferroviaire du CN

Le tunnel ferroviaire St. Clair du Canadian National traverse la rivière St. Clair à Sarnia. Il a été récemment agrandi pour offrir une plus grande hauteur libre aux trains et accroître du même coup sa capacité à transporter de plus lourdes charges. L'opération la plus importante du CN est celle située à la frontière de Port Huron, Michigan et Sarnia, Ontario. CN opère 9 trains par jours dans chaque direction.

Les trains qui empruntent le tunnel transportent généralement des produits sur de grandes distances (céréales, charbon, etc.) et des produits finis (conteneurs en provenance d'Europe, véhicules, etc.). Étant donné qu'ils peuvent joindre un marché plus vaste, incluant des centres commerciaux plus petits, et ce, plus efficacement que les trains, les camions sont préférables pour les livraisons « juste à temps », ce qui est l'une des prescriptions principales de l'industrie d'assemblage des automobiles. Une partie importante de cette industrie est située dans le couloir commercial desservi par le pont. Soixante-dix pour cent des échanges commerciaux entre le Canada et les États-Unis sont assurés par camion et 20 % par le train. Les deux volumes accusent une hausse, même si la proportion reste relativement constante.

Pont Ambassador

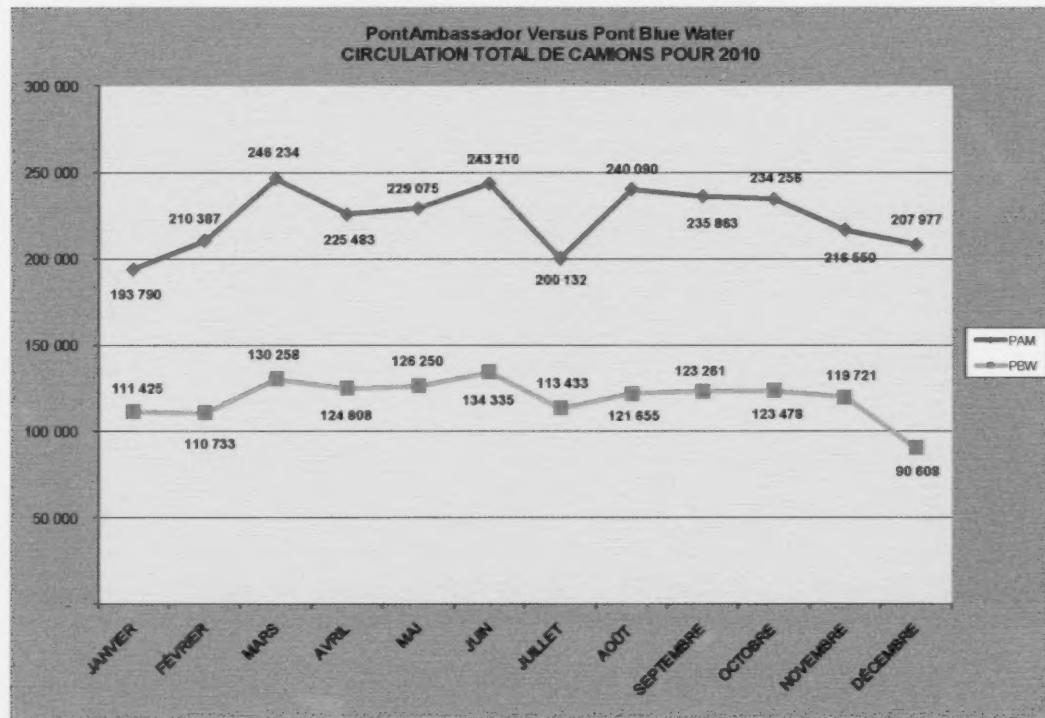
Le pont Ambassador est un pont appartenant à des intérêts privés situés à Windsor (Ontario) et reliant Windsor à Detroit, au Michigan. Le pont Blue Water et le pont Ambassador se font concurrence pour les revenus des péages provenant des entreprises situées dans la région de Detroit. À cause de son emplacement, le pont Ambassador dessert les routes commerciales quelque peu différentes de celles du pont Blue Water. En général, le trafic qui emprunte le pont Ambassador est plus local et se dirige vers Detroit, le sud du Michigan, l'Ohio, le Tennessee et au-delà. Le pont Ambassador donne accès vers l'ouest aux routes I-94 et I-75 et vers l'est à la route 401.

En ce qui concerne le volume des véhicules à passagers, les péages de PBWC sont inférieurs de 36,8 %, à savoir 3,50 \$ CAN, à ceux du pont Ambassador. Cet itinéraire comporte de nombreux arrêts et, par rapport au pont Blue Water, ajoute environ 20 minutes au temps de conduite avant d'arriver à une grande autoroute.

Entreprise à but lucratif, le pont Ambassador perçoit généralement des péages plus élevés que le pont Blue Water. Toutefois, étant donné qu'il facture ses clients en fonction du poids des

véhicules, certains véhicules commerciaux qui autrement pourraient emprunter le pont Blue Water, préfèrent le pont Ambassador lorsqu'ils roulent à vide, car les péages d'un véhicule vide sont inférieurs à ceux que le pont Blue Water perçoit par essieu. PBWC est d'avis qu'un tel détournement ne donne pas lieu à un important manque à gagner, car d'autres facteurs, comme la destination finale et la facilité de franchissement, l'emportent normalement sur les péages lorsque les conducteurs des véhicules prennent la décision d'emprunter tel ou tel poste frontalier.

Le pont Ambassador a reçu des critiques pour le différentiel entre les taux de péages canadiens et américains même si les deux monnaies ont été à parité depuis une période considérable.



Étude Detroit-Windsor International Crossing (DRIC)

Les gouvernements canadien et américain planifient tous deux la construction d'un nouveau pont dans la région de Detroit-Windsor, à proximité du pont Ambassador. L'étude d'impact environnemental est achevée et a été approuvée des deux côtés de la frontière. Les récentes élections au Congrès et les élections de l'État au cours de l'automne 2010 résultant à un changement de gouverneur pour l'État du Michigan et nouveaux législateurs, a retardé le processus d'approbation du projet DRIC.

La mise à jour du modèle sur la demande de circulation de l'étude de Detroit River International Crossing – commandée par le gouvernement fédéral et provincial/d'État des deux côtés de la frontière – n'anticipe pas un impact significatif sur les flux de trésorerie lorsque le nouveau pont sera opérationnel. D'après les informations contenues dans l'étude DRIC, le nouveau pont aurait un plus grand impact sur le trafic et les revenus existants des passages de la région de Detroit et Windsor que sur le Pont Blue Water. PBWC continu de surveiller de très près ces études.

PLAN D'ENTREPRISE 2011-2012 À 2015-2016

Tunnel Detroit-Windsor

Le tunnel Detroit-Windsor, qui appartient conjointement à la ville de Windsor et à la ville de Detroit, est l'un de seulement deux postes frontaliers subaquatiques internationaux au monde à l'usage des véhicules. Sa conception d'origine comprenait un espace d'attente limité sur chaque plaza, par lequel l'excédent de circulation serait retenu à l'intérieur du tunnel souterrain et subaquatique lui-même. Toutefois, depuis le 11 septembre, la Detroit & Canada Tunnel Corporation interdit la mise en file de véhicules dans le tunnel pour des raisons de sécurité. En conséquence, plus de 250 voitures qui feraient normalement la file dans le tunnel débordent maintenant dans les rues de la ville.

Le tunnel n'est pas nécessairement considéré comme un concurrent direct, 97 % de la circulation utilisant ces installations ayant une origine et une destination dans les régions de Detroit et de Windsor.

Péages dans les postes frontaliers de l'Ontario :

Comparison des péages - Véhicules de tourisme - Sarnia et Windsor-Détroit			
Voyages aller-retour	Date de l'augmentation	\$ CAN	\$ US
Pont Ambassador	1 févr. 2009	9,50	8,00
Tunnel Detroit-Windsor	3 nov. 2010	9,25	8,00
<i>Pont Blue Water</i>	<i>1 sept. 2009</i>	<i>6,00</i>	<i>6,00</i>
* Pont Lewiston-Queenston	1 févr. 2011	3,25	3,25
* Pont Rainbow	1 févr. 2011	3,25	3,25
* Pont Whirlpool Rapids (NEXUS)	1 févr. 2011	3,25	3,25
Pont Peace	1 juil. 2010	3,00	3,00
Pont Internationale de la Voie Maritime	20 déc. 2010	3,25	3,25
Pont Sault St. Marie	1 avr. 2011	3,00	3,00
Pont des Mille-Îles	24 avr. 2010	2,50	2,50
* Commission du pont de Niagara Falls			

PLAN D'ENTREPRISE 2011-2012 À 2015-2016

Comparaison des taux de péage - Véhicules commerciaux (camions) - Principaux sites - Péages s'appliquent aux deux directions

Site	Explications	(basé sur 5 essieux)	
		CAN	US
Pont Ambassador (péage sur une seule direction)	De 0 à 38,000 lb	16,25	13,75
	De 28,001 à 56,000 lb	18,75	16,25
	De 56,001 à 145,000 lb	26,25	22,50
Pont Peace	Couvre les deux directions E-Z Pass	28,00	28,00 25,20
Pont Lewiston-Queenston		18,75	18,50
Pont Sault Ste. Marie		20,30	17,50
Pont des Mille-Îles		19,50	19,50
Pont Internationale de la Voie Maritime		15,25	15,25
Pont Blue Water Canada	one-way toll	16,25	16,25
Pont Blue Water MDOT	péage dans une seul direction	16,25	16,25
	Dans les deux directions	32,50	32,50

(Remarque: dans le cas des travées du pont Blue Water, les péages sont perçus du côté canadien comme du côté américain)

Exploitation

Les installations sont exploitées conformément aux normes et aux procédures établies par PBWC en ce qui a trait, entre autres, aux interventions d'urgence, au stationnement et au contrôle de la circulation, au transport des produits sur le pont, à la sécurité et aux communications.

PBWC est propriétaire de tous les équipements nécessaires pour exploiter les installations et elle utilise ses propres employés compétents et qualifiés pour l'exécution des activités quotidiennes se rapportant aux installations. Les employés de PBWC sont formés à l'intérieur dans le cadre d'un nombre spécifique de programmes dont le SIMDUT (Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail), la RCP, les premiers soins, la prévention des incendies, le transport des marchandises dangereuses, le contrôle de la circulation et le travail dans des espaces clos. Ces programmes de formation, parallèlement aux cours de perfectionnement, sont régulièrement dispensés aux employés de PBWC. De plus, PBWC fait régulièrement appel à des cabinets-conseils de l'extérieur pour qu'ils effectuent des examens quant aux activités des installations.

À l'heure actuelle, PBWC compte 68 employés (50 à temps plein et 18 à temps partiel) ce qui est équivalent à l'exercice précédent. L'organisme est doté de huit services : comptabilité, administration, TI, change, nettoyage, entretien, gestion de projets et péages. Le service des péages est le plus important avec 24 employés.

En mars 2007, les employés non salariés des services de change, d'entretien, de nettoyage et des péages ont adhéré à l'Alliance de la fonction publique du Canada, dissolvant ainsi l'Association des employés du pont Blue Water. Une nouvelle convention collective a été conclue en novembre 2007 et sera en vigueur jusqu'en novembre 2010. Des négociations se poursuivront au cours de l'été 2011 pour obtenir une version révisée de la convention collective.

Assurance

PBWC maintient une assurance des biens, une assurance de responsabilité civile générale et une assurance contre erreurs et omissions qui, à son avis, sont suffisantes pour couvrir ses activités et

ses opérations. Le pont maintient aussi diverses polices d'assurance, notamment une assurance contre les dommages directs sur les structures du pont, l'utilisation et l'occupation, les biens de toute espèce, une assurance responsabilité commerciale générale, une assurance automobile/camions, une assurance responsabilité civile complémentaire et excédentaire, une assurance contre le crime et une assurance responsabilité des administrateurs et des constructeurs, selon les besoins.

Pour l'exercice 2010/2011, la moitié canadienne des deux travées du pont est assurée pour 153,7 millions \$ au titre des dommages directs moyennant une franchise minimale de 500 000 \$ (à l'exception des séismes où la franchise s'élève à 3 % de la valeur assurée moyennant un montant minimum de 500 000 \$). Une assurance des pertes d'exploitation prévoit le versement d'environ trois ans de manque à gagner (moyennant une période d'attente de sept jours). On prévoit que des travaux majeurs de reconstruction pourraient être exécutés dans ce délai. Les polices comportent une nouvelle clause d'exclusion de dommages dus à des actes terroristes.

Loi sur les ponts et tunnels internationaux

L'adoption de la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux et de son règlement d'application* a entraîné des répercussions minimales dues à notre programme proactif et nos initiatives regardant la sécurité. Au fil des ans, les travées du pont ont été inspectées une fois par année, et les rapports d'inspection ont été envoyés directement à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) tel qu'ordonné par Transports Canada. Au cours des huit dernières années, trois évaluations de sécurité ont été effectuées dans les installations du pont, et, depuis le 11 septembre, des millions de dollars ont été consacrés à différentes améliorations physiques visant à améliorer la sécurité sur les ponts et sur le plaza comme par exemple, ajouter des clôtures additionnelles, des bermes d'aménagement paysager, des caméras de sécurité et des systèmes antichute. Avec la progression du plan directeur des immobilisations, des améliorations supplémentaires sur le plan de la sécurité et de l'efficacité sont inhérentes aux nombreux projets majeurs entrepris, étayés par les études détaillées d'experts-conseils indépendants et de la direction. Historiquement, PBWC a toujours agi conformément aux directives et aux règlements énoncés par le ministre des transports, par l'entremise du gouverneur en conseil, en ce qui a trait à la sécurité et à l'efficacité de ce pont transfrontalier, et elle continuera de le faire. Nous chercherons à obtenir l'approbation du gouvernement pour toute transaction entraînant un changement de la propriété ou de l'exploitation du pont.

Déclaration environnementale de PBWC

PBWC est tenu par la loi de s'assurer que toutes les exigences réglementaires relatives aux impacts matériels sur l'environnement sont respectées conformément aux lois fédérales et provinciales du Canada. PBWC a mis en place des procédures normales d'opération pour les urgences et les évacuations de tous les édifices, des structures et du plaza conformément aux lois applicables telles que la *Loi sur les évaluations environnementales* (Ontario), la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* (Canada), la *Loi sur la protection des eaux navigables* (Canada) et le Code canadien du travail. Le plan de gestion des eaux pluviales de PBWC comporte un certificat d'approbation du ministère de l'Environnement et de l'Énergie pour le bassin de rétention des eaux pluviales, avec une modification qui prévoit un compartiment de confinement des déversements (*Loi sur les ressources hydriques* [Ontario]). Tous les projets d'immobilisations sont assujettis à une évaluation environnementale et archéologique avant leur conception là où les lois applicables le dictent. Le nouvel immeuble DCA, dont l'achèvement est prévu d'ici 2011, recevra l'accréditation LEED (Leadership in Energy & Environmental Design). PBWC a fourni aux locataires de l'immeuble un «Guide avec des politiques pour améliorer

l'environnement et sur développement durable» afin de guider chacun de nous pour s'assurer que nos empreintes environnementales sont minimisées autant que possible dans le futur.

PBWC est engagé sur le chemin de la durabilité environnementale. Ceci signifie que nous allons réduire nos empreintes environnementales, promouvoir les décisions administratives qui sont respectueuses envers l'environnement et offrir des services et développements durables. Nous croyons que la réalisation de nos objectifs dans ces domaines nous mènera vers des bénéfices à court et à long terme pour nos employés du plaza, nos clients, la communauté locale et l'environnement dans lequel nous vivons et conduisons nos affaires.

Nous avons été des leaders en gestion de l'environnement dans notre secteur depuis plusieurs années. Bien que nous sommes fier de nos accomplissements passés et de nos activités courantes, nous pouvons et nous feront mieux. Un programme formel et des lignes de conduites ont été rédigés et présentés au conseil d'administration. Avec la complétion du centre corporatif de Pont Blue Water, le programme proposé sera révisé, raffiné et formalisé afin d'obtenir un programme définitif. Ce plan environnemental de PBWC énonce nos politiques corporatives environnementales, nos priorités et nos objectifs. Dans les mois et années à venir, nous continuerons à travailler fort afin de développer et mettre en œuvre les programmes, les politiques, les procédures et les lignes directrices nécessaires pour supporter notre engagement vers le développement durable.

Concept pour les POLITIQUES ENVIRONNEMENTALES

Les éléments suivants guideront les initiatives environnementales de PBWC:

- ***La réduction des empreintes environnementales:*** PBWC appliquera pro-activement des pratiques environnementales saines aux opérations internes et aux décisions d'achats. Nous chercherons des façons de minimiser notre consommation de ressources y compris les ressources énergétiques, le papier et l'eau. Nous trouverons également des façons de réduire nos déchets et nos émissions. Nous créerons aussi des opportunités pour nos locataires, clients et employés afin qu'ils puissent en faire autant.
- ***Affaires responsables:*** PBWC développera, maintiendra et communiquera des politiques, procédures, normes et lignes directrices efficaces pour prendre ses décisions d'affaires, aborder les questions environnementales et gérer ses risques pour ses clients et ses autres parties prenantes.
- ***Participation des employés:*** PBWC offrira des outils et une éducation à l'environnement à ses employés pour leur permettre d'agir de façon responsable et supporter les objectifs de la compagnie. Nous allons aussi offrir l'occasion à nos employés de s'engager personnellement dans des initiatives de développement durable qui sont importantes pour notre entreprise.
- ***Conformité:*** PBWC sera responsable de gérer tous les aspects de nos affaires pour s'assurer que les lois environnementales et les normes reconnues sont atteintes ou surpassées. Nous surveilleront notre conformité selon nos propres politiques, procédures et normes.
- ***Transparence et rapports:*** PBWC reporterà régulièrement nos indicateurs clés sur notre performance concernant nos objectifs environnementaux. Nous continuons d'améliorer notre système pour vérifier, mesurer et rapporter de façon transparente nos performances relativement à nos cibles, priorités et objectifs.
- ***Partenariat:*** PBWC établira et maintiendra des partenariats productifs avec des experts et des

intervenants afin de s'assurer que nous restons informés des préoccupations et enjeux et que nous restons bien placés pour gérer les risques environnementaux et les opportunités qui peuvent se présenter.

VUE D'ENSEMBLE DE L'ENTREPRISE

PBWC est régi par un conseil d'administration qui est responsable des activités de l'entreprise et qui garantit l'application appropriée des politiques publiques pour le compte du gouvernement du Canada. Il se compose d'un président et de trois administrateurs, tous nommés par le gouverneur en conseil.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATEURS

Le principal rôle du conseil d'administration consiste à superviser les activités actuelles et à établir des politiques visant à garantir la prospérité à long terme de Pont Blue Water Canada. Dans l'exercice de leurs responsabilités en matière de gérance et en matière fiduciaire, les administrateurs doivent faire preuve d'un bon jugement dans plusieurs domaines, notamment l'établissement, l'approbation et la surveillance de l'orientation stratégique de Pont Blue Water Canada, l'approbation et la surveillance des objectifs financiers, des plans et des contrôles internes, la protection de l'actif de PBWC et les comptes rendus au gouvernement du Canada.

Le conseil d'administration formulera des recommandations aux cadres supérieurs concernant l'élaboration de stratégies à long terme pour PBWC. Une fois par an, le conseil d'administration examinera le plan stratégique et supervisera les initiatives stratégiques. Le conseil d'administration prendra part à la planification stratégique et à la surveillance du rendement de PBWC en relation avec son plan stratégique.

Le conseil assumera la responsabilité de la supervision de la fiabilité et de l'intégrité des rapports financiers de PBWC, et il examinera les principes comptables suivis par la direction pour fournir des rapports financiers exacts et complets, conformément à toutes les exigences prescrites par la loi. Le conseil d'administration supervisera également la divulgation publique des états financiers de PBWC, conformément à toutes les exigences prescrites par la loi, afin de favoriser la transparence et la responsabilisation.

Le conseil d'administration examinera les politiques intégrées de gestion du risque de la direction, les pratiques et les systèmes de contrôle mis en place pour gérer les risques commerciaux et financiers clés déterminés par la direction.

PBWC possède également un comité de vérification. Le comité de vérification comprend tous les quatre membres du conseil d'administration. Le président du comité de vérification est le vice-président du conseil d'administration. L'élection pour les postes de vice-président et de président du comité de vérification a lieu une fois par an, en août.

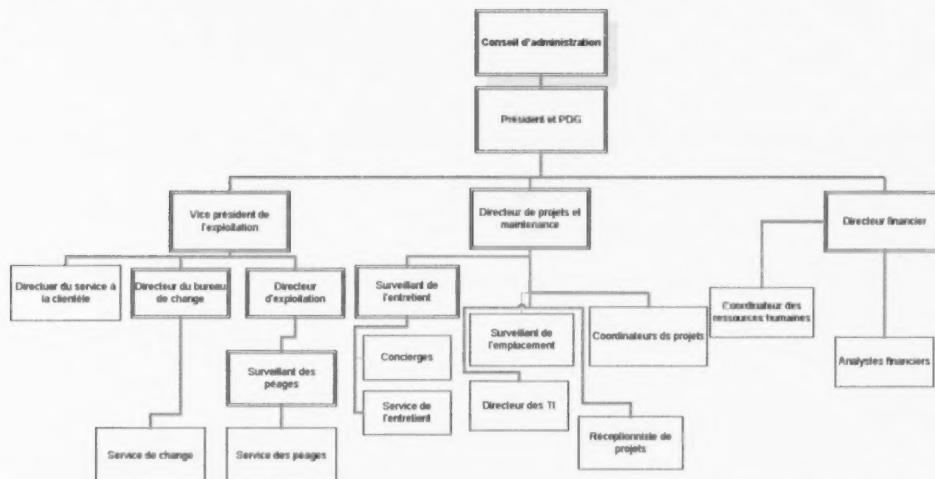
RÔLE DU COMITÉ DE VÉRIFICATION TEL QUE PRESCRIT PAR LA LOI SUR LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

Le comité de vérification d'une société d'État mère est chargé des fonctions suivantes :

- (a) réexaminer les états financiers à incorporer dans le rapport annuel de la société et conseiller le conseil d'administration à leur égard;
- (b) surveiller toute vérification interne de la société;
- (c) réexaminer le rapport annuel du vérificateur de la société et conseiller le conseil d'administration à son égard;

- (d) dans le cas d'une société visée par un examen spécial, réexaminer le plan et les rapports et conseiller le conseil d'administration à cet égard;
 - (e) réexaminer le régime de retraite des employés de la société et conseiller le conseil d'administration à son égard;
 - (f) exécuter les autres fonctions que lui attribuent le conseil d'administration, l'acte constitutif ou les règlements administratifs de la société.

Organigramme de l'entreprise



COMPORTEMENT ET VALEURS ÉTHIQUES

Pont Blue Water Canada a pris l'engagement de fournir un milieu de travail caractérisé par le respect mutuel et exempt de discrimination et de harcèlement. Le respect pour les individus constitue la base de la coopération et de la compréhension à Pont Blue Water Canada, que ce soit sur les lieux ou hors de lieux, pendant les heures de travail ou pas, et y compris l'ensemble des communications téléphoniques, électroniques et écrites. Des politiques existent concernant le « Code de conduite et d'éthique des employés » et le « Respect mutuel : pour un milieu de travail exempt de discrimination et de harcèlement ». Tous les employés ont suivi une formation sur le respect mutuel.

VÉRIFICATIONS

Un examen spécial a été achevé pendant l'exercice 2007/2008. La vérification interne la plus récente a été achevée à l'automne 2009. Les recommandations provenant des deux vérifications sont régulièrement intégrées aux objectifs stratégiques pour le plan d'entreprise, si elles n'ont pas déjà été mises en œuvre. Les recommandations qui n'ont pas déjà été mises en œuvre sont indiquées dans les objectifs stratégiques pour 2009-2010 et 2010-2011.

Des sept recommandations initiales de l'examen spécial, deux seulement n'ont pas encore été mises en œuvre et continuent d'être mentionnées dans nos objectifs stratégiques mais seront complétées en 2011.

- Les politiques et les procédures officielles de conclusion de contrats
 - L'élaboration d'une politique environnementale

Mise en pratique de nos énoncés de mission et de vision

Le conseil a créé et la direction embrasse et adopte les énoncés de mission et de vision établis en 2008.

Mission : « *Faire en sorte que votre expérience de passage soit sécuritaire, efficace et agréable* »

En reconnaissant l'importance d'établir une orientation définitive axée sur l'avenir, le conseil et la direction ont adopté l'énoncé de vision suivant, afin de refléter la réputation voulue par l'organisme d'ici trois à cinq ans :

Vision : « *Être reconnu par nos clients en tant que partie essentielle de leur expérience de voyage* »

Valeurs : « *PBWC apprécie le travail d'équipe efficace, qui fournit des services utiles et des améliorations continues.* »

Nos valeurs sont des principes auxquels nous croyons beaucoup et qui guident notre pensée et nos actes. Ce sont les normes en fonction desquelles nous nous évaluons. Nous possédons trois valeurs de base :

Les valeurs de PBWC...	
Le travail en équipe efficace	Nous contribuons et nous collaborons de façon efficace au sein de nos équipes et entre elles.
Fournir des services utiles	Nous sommes fiers de fournir un service professionnel qui répond aux besoins de nos clients.
Amélioration continue	Nous développons et améliorons sans cesse nos services conformément à notre vision, notre mission et nos objectifs.

Pour chacune de ces trois valeurs, plusieurs « comportements modèles » illustrent en quoi consiste le respect de ces valeurs :

Le travail en équipe efficace : Nous contribuons et nous collaborons de façon efficace au sein de nos équipes et entre elles.

Fournir un service utile: Nous sommes fiers de fournir un service professionnel qui répond aux besoins de nos clients.

Amélioration continue : Nous développons et améliorons sans cesse nos services conformément à notre vision, à notre mission et à nos objectifs.

Honorer notre rôle de passage

« Nous assurerons notre gestion et celle de nos propriétés et de nos éléments d'actif d'une manière qui se traduit positivement sur les citoyens du comté de Lambton, de l'Ontario et du Canada. »

Services axés sur les clients

« Nous mettrons clairement les besoins et les préférences de nos clients au centre de nos activités. »

Fournir une touche personnelle

« Nos employés seront bien informés, experts, habilités et équipés convenablement afin de fournir un service de qualité supérieure dans tous les domaines de nos activités, pour toujours atteindre ou dépasser les attentes de nos clients. »

Maintien de partenariats solides

« Nous aurons une collaboration créative avec d'autres qui partagent notre vision et nos valeurs liées au service à la clientèle de qualité et à l'amélioration des collectivités. »

Création d'installations excellentes

« Nos installations seront planifiées, construites et entretenues en utilisant des conceptions, des technologies et des systèmes de gestion novateurs et d'avant-garde, qui nous aideront à mener nos activités avec un maximum de compétence et de fierté, tout en minimisant notre impact sur l'environnement. »

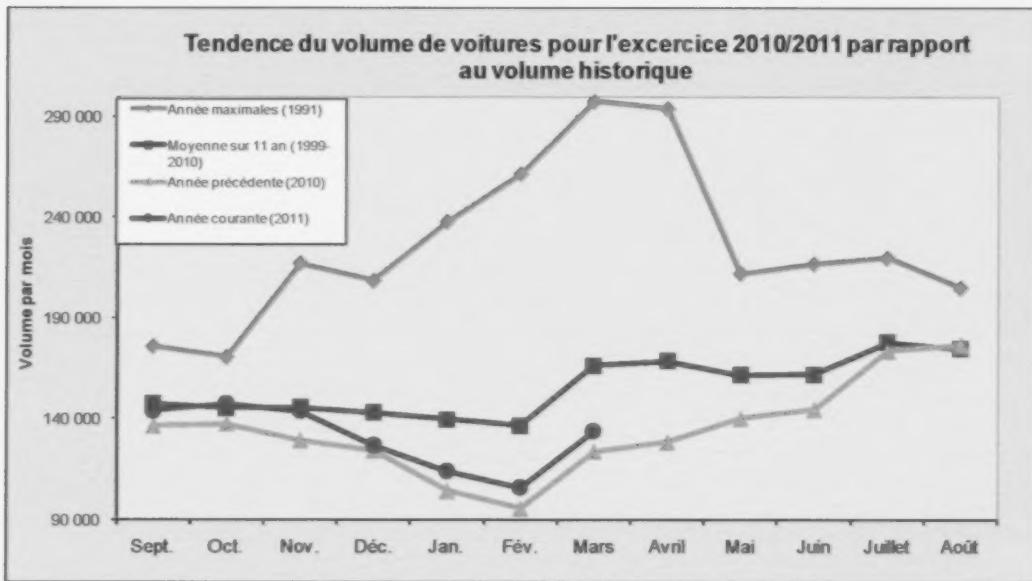
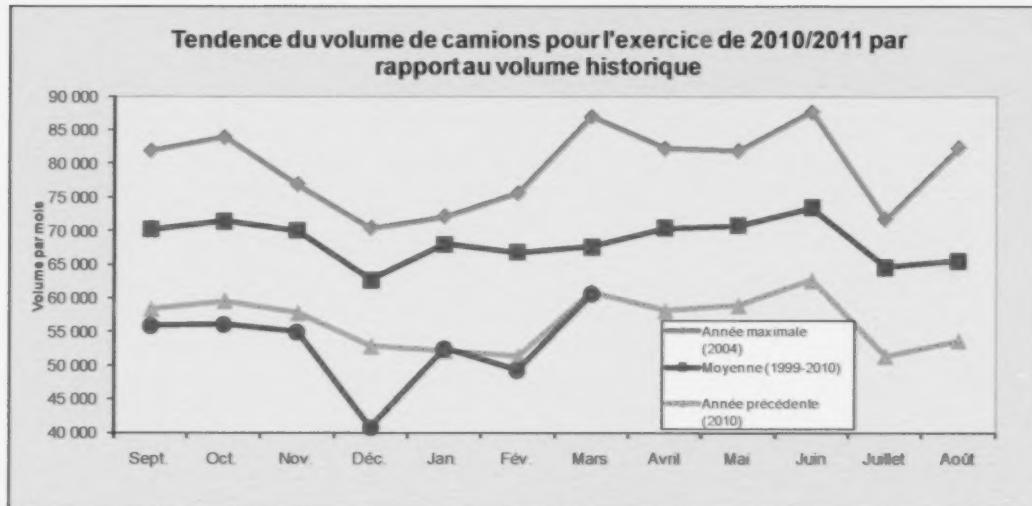
Expérience financière pendant l'exercice 2010/2011 par rapport aux événements prévus antérieurement

Effets financiers

Les volumes de trafic post-récession de 2009/2010 semblaient indiquer que le trafic s'est non seulement stabilisé mais que nous pouvons observer une tendance à la hausse avec une augmentation de 10,1 % des camions et une augmentation de 3,2 % des voitures. La prévision du plan d'entreprise (2011-2015) pour 2011 indiquant une augmentation de 5% des camions et de 1% pour les voitures semble être raisonnable. Au lieu de cette prévision, après 7 mois passés dans l'exercice 2010/2011, nous connaissons une baisse de 5,9% des camions et une croissance surprenante de 7,6% des voitures.

Bien que les évaluations économiques continuent d'être positives à l'égard des exportations, il semblerait que ses améliorations pourraient être orientées plutôt vers les échanges Est/Ouest que la circulation Nord/Sud Canada-États-Unis d'automobiles, de machinerie et autres biens.

Il serait possible que le trafic de voiture continu à augmenter au cours des mois d'été si le public général n'est pas sujet à des embouteillages de circulation fréquents et à des files d'attente le long de la frontière. Avec le dollar canadien valant plus cher que le dollar américain, l'augmentation des voyages d'un jour est susceptible de se produire.



Les deux graphiques ci-dessus indiquent que, même avec nos efforts considérables, nous avons de la difficulté à rejoindre la moyenne à long terme de 11 ans du volume de trafic et ceci pourrait prendre un certain évènement déterminant – l'expansion du plaza américain ou un boum économique – pour finalement atteindre ce niveau de nouveau. PBWC aussi réalise que même avec cette «reprise», le secteur manufacturier pourrait ne jamais retourner au niveau de pré-récession car de nombreuses usines ont été fermées et leurs équipements ont été enlevés. Nos prévisions sont très prudentes, étant donné le caractère imprévisible de la situation économique actuelle. Les prévisions tiendront également compte des éléments suivants :

1. La hausse du dollar canadien et son impact positif sur les voyageurs canadiens à destination du Michigan, compensés par l'impact négatif sur les voyageurs américains;

PLAN D'ENTREPRISE 2011-2012 À 2015-2016

2. Le taux de chômage qui continu à être élevé au Michigan et la tendance à la baisse du nombre de voyageurs américains;
3. Les perceptions, réelles et fausses, du public en ce qui concerne (a.) les restrictions relatives aux passeports (Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental); (b.) la vigilance accrue des douaniers américains et canadiens à la frontière, et; (c.) la crainte d'être pris dans de longues files d'attente sur les travées et les approches du pont.

Tendance sur cinq ans - Volumes de la circulation en direction de l'ouest							
	Réels					Pourcentage Diminution 2010 par rapport à 2006	Moyenne sur 5 ans Diminution
	2006	2007	2008	2009	2010		
Voitures/VR	1 860 097	1 738 243	1 710 939	1 562 799	1 616 573	(13,09%)	(2,62%)
Camions	883 421	784 319	754 660	617 102	679 450	(23,09%)	(4,62%)
Total	<u>2 743 518</u>	<u>2 522 562</u>	<u>2 465 599</u>	<u>2 179 901</u>	<u>2 296 023</u>	<u>(16,31%)</u>	<u>(3,26%)</u>

Le trafic est nettement sous les niveaux de l'exercice 2005/2006 et la tendance courante pour l'exercice 2010/2011 du volume de camions, ce qui comprend 75% des revenus provenant des péages, sera estimé à la baisse et continuera à amortir les revenus. Selon les prévisions, le volume du trafic des voitures devrait augmenter de 7% au cours de l'exercice 2010/2011 en tenant compte que les congestions du trafic ne deviendront pas un problème et que le dollar canadien demeurera à parité ou au-dessus du dollar américain. Les données de ces prévisions proviennent de la direction de PBWC, des comptes commerciaux de PBWC (compagnies de camionnages), des données de l'Ontario Trucking Association et de différentes prévisions provenant des médias et du secteur manufacturier.

Volume des voitures						
Comparaison du plan d'entreprise (2011-2016) par rapport à (2010-2015)						
(sauf l'exercice 2016 à des fins de comparaison)						
Prévision						
	Réels					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
(2010-2015)	1 562 799	1 584 922	1 600 772	1 616 780	1 632 948	1 649 277
(2011-2016)	1 616 573	1 733 331	1 750 665	1 768 172	1 785 853	1 803 712
augmentation	<u>53 774</u>	<u>148 409</u>	<u>149 893</u>	<u>151 392</u>	<u>152 905</u>	<u>154 435</u>
	3,44%	9,36%	9,36%	9,36%	9,36%	9,36%

PLAN D'ENTREPRISE 2011-2012 À 2015-2016

Volume de camions						
Comparaison du plan d'entreprise (2011-2016) par rapport à (2010-2015)						
<i>(sauf l'exercice 2016 à des fins de comparaison)</i>						
Prévision Réels	Camions					
2010	2011	2012	2013	2014	2015	
(2010-2015)	617 102	665 864	710 583	717 689	724 866	732 115
(2011-2016)	677 685	597 430	597 430	603 404	609 438	615 532
Augmentation (Diminution)	60 583	(68 434)	(113 153)	(114 285)	(115 428)	(116 583)
	9,82%	(10,28%)	(15,92%)	(15,92%)	(15,92%)	(15,92%)

Dépenses d'immobilisations

Les dépenses d'immobilisations sont prévues d'atteindre les 25,6 millions de dollars pour l'année 2010-2011, presque équivalent aux prévisions de 25,8 millions de dollars du plan d'entreprise de l'an dernier. Aucun projet d'immobilisations majeur ne sera entrepris ou estimé jusqu'à ce que la révision du plan directeur globale soit terminée en juin 2011.

Programmes fédéraux

Le président du Conseil du Trésor et le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités ont convenu d'une désignation appliquée à l'organisme, soit Pont Blue Water Canada, entrée en vigueur en septembre 2007. L'adresse du site Web a été modifiée et est maintenant www.bwbc.gc.ca. La papeterie, les cartes professionnelles et la signalisation ont été modifiées en conséquence. Un site Web ayant fait l'objet d'une refonte complète a été mis au point conformément aux normes du Conseil du Trésor et est maintenant opérationnel. Toutes les exigences relatives à ce programme sont désormais satisfaites.

Loi sur les langues officielles

Tous les documents publics (états financiers, plans d'entreprise et rapports annuels) sont publiés dans les deux langues officielles. Le site Web de PBWC est conforme à la loi sur les langues officielles.

Objectifs stratégiques de l'exercice 2010-2011

BUTS 2010/2011			
OBJECTIFS 2010-2011	CIBLE DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT	État
Programme de plan action, avec des performances évaluées par des indicateurs	Tableau de bord avec des indicateurs de performance pour avril 2010	Tableaux de bord pour: - Projets d'immobilisations - Relations aux consommateurs et marketing - Relations gouvernementales - Relations communautaires - Gestion des actions des employés - Finance	Réalisé Réalisé Réalisé, approuvé Réalisé, approuvé Reporté Reporté
Contrôle financier	Installer le module de commande d'achat Installer le module des coûts du projet d'immobilisation	Implémentation Implémentation pour le dernier trimestre 2012/13	Réalisé
Développer un programme de développement durable	Préparer un aperçu des composantes du programme et un calendrier d'implémentation	Programme de développement durable	Un document sur un programme incluant des politiques de durabilité environnementale a été rédigé
Opportunités pour des nouvelles affaires générant des sources de revenus additionnelles	Identification d'éventuelles nouvelles entreprises ou de nouvelles sources de revenus	Étude de revenus auxiliaires reportée au conseil d'administration	Réalisé
Identifier des expositions et risques	Fournir un rapport au conseil d'administration décrivant la nature et le niveau d'exposition auquel fait face PBWC et comment les atténuer ou les gérer par les politiques existantes de PBWC Fournir des recommandations pour des actions futures concernant chaque politique ou secteur de risque	Remise du rapport Remise des recommandations	Réalisé et approuvé Réalisé
Améliorer les relations entre le PDG et le conseil d'administration	Identification des opportunités afin de construire une relation positive avec le PDG Révision de l'évaluation de personnel afin d'identifier des points préoccupants et recommandations Révision de l'information sur l'éducation, développement professionnel et le leadership et envisager l'approbation de s'inscrire	Identification d'opportunités Rapport formel Identification de développement professionnel éducatif et sur les opportunités de leadership	Réalisé Réalisé Révisé

EXERCICE 2011/2012 Objectifs stratégiques

Buts 2011/2012			
OBJECTIFS 2011-2012	CIBLE DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT	État
Conformité avec les mesures de limitation de coûts du budget de 2010	Coûts d'exploitation maintenus au niveau indiqué dans le plan d'entreprise de 2010-11, niveau établit en (Avril 2010) pour 2012 et 2013	Niveau des dépenses; analyse de variance	
Établir un plan de stratégies d'entreprise révisé pour 2012-2016	Identification de projet majeur d'immobilisation pour automne 2011	Rapport formel Plan d'action	
Développer un programme de gestion des employés	Développer des recommandations basées sur le sondage distribué aux employés et élaborer un plan d'Action afin d'améliorer le milieu de travail	Nombre de recommandations Nombre de plans d'action Nombre de complétions	

Stratégies financières, hypothèses et budgets

Augmentation de la productivité et de l'efficacité

Moderniser et simplifier l'ensemble des processus comptables grâce à la révision, la mise en œuvre ou la mise à niveau de ces systèmes comptables et à l'intégration de nouveaux systèmes autres que comptables. Bien que certains de ces projets aient été reportés à des années futures, en raison des priorités du nouveau programme fédéral d'infrastructure, de la mise en chantier du projet du complexe DCA de 69 millions de dollars et en réaction à la diminution importante de la circulation au moyen d'un programme important de réduction des dépenses, l'intention est de mener à bien ces projets « reportés » dans un futur proche, si le temps et les ressources (humaines et financières) le permettent.

Amélioration des contrôles de comptabilité et de vérification

Continuer de renforcer les contrôles de comptabilité et de vérification, avec des historiques complets et des pistes de vérification formalisées afin de garantir un contrôle comptable correct et la production de rapports financiers exacts.

Le projet de conversion aux NIIF a été attribué à une importante société de comptables agréés (PricewaterhouseCoopers) et il est confirmé par OAG qu'il se déroule dans les délais prescrits. Cependant, PBWC n'est pas en position en ce moment de convertir ce plan d'entreprise aux NIIF comme il reste quelques problèmes de conversion non résolus. Les comparatifs du début de l'exercice (2011) ajustés demeurent sous révision. Pour le rapport annuel de 2012, une piste de vérification des ajustements aux NIIF sera fournie à ce moment là. La vérification interne a été attribuée à Ernst & Young jusqu'en 2014. Les NIIF et les rapports sur la vérification interne produits par les cabinets comptables ont été examinés par le Bureau du vérificateur général.

Préservation du capital pour le plan directeur

Améliorer la surveillance des flux de trésorerie afin de garantir le maintien du financement complet du plan directeur des immobilisations à partir des activités, de l'encaisse existante et des

niveaux de placement existants. Grâce à l'utilisation d'un modèle de prévisions financières établi, les analyses financières de l'exercice actuel ou de l'exercice suivant, ainsi que des prévisions sur 5 ans ou sur 20 ans, seront produites de façon dynamique afin de fournir d'autres scénarios financiers permettant au conseil d'administration et à la direction de prendre les décisions stratégiques les plus responsables et les plus prudentes en ce qui a trait à la gestion du flux de trésorerie et à la planification, au report ou à l'accélération de projets faisant partie du plan directeur, tout en garantissant que nous continuerons de satisfaire aux ententes obligataires ou d'emprunt, le cas échéant. Bien que l'ajustement des droits de péage soit prévu pour septembre 2011 (exercice 2012), à l'approche de cette date, le conseil examinera et réévaluera la nécessité d'un tel ajustement des droits de péage, au lieu d'augmenter d'autres revenus ou de diminuer les dépenses.

Conséquences du retard ou de modifications de parties du plan directeur

Bien que nous prévoyons que les composantes majeures du plan directeur s'amorceront comme prévu afin de répondre aux enjeux environnementaux, de sécurité, de protection et d'efficacité, l'examen annuel régulier de ces plans par le conseil et la direction constitue une manière prudente de bénéficier d'économies d'échelle perçues, d'abaisser les coûts et d'améliorer les efficacités à la frontière. Les changements mineurs et les courts retards dans les projets n'entraîneront pas de conséquences significatives. L'injection du financement de 9,5 millions de dollars dans le cadre du projet fédéral d'infrastructure, pour le financement de projets d'immobilisations d'une valeur de 19 millions de dollars, a permis à PBWC d'accélérer certains projets d'immobilisations dans le plan directeur des immobilisations, avec lesquels nous n'avions l'intention d'aller de l'avant que plus tard. PBWC est préparé et a la capacité de financer l'intégralité des travaux liés à ces produits, s'ils dépassent la date limite d'achèvement du 31 mars 2011.

Hypothèses de planification sur cinq ans

L'organisme a effectué les hypothèses de planification suivantes sur cinq ans afin d'établir les projections pour les éléments majeurs de son budget d'exploitation. Les projets d'augmentation des revenus et de détermination d'efficacités dans les dépenses constituent une tâche permanente pour la direction.

Produit

Produit des péages

- Comparé à l'année précédente, les volumes commerciaux diminueront de 6,0 % en 2011, stable sans augmentation en 2011 et présenteront une légère croissance de 1 % de 2013 à 2016, en se basant sur les tendances de l'année courante et sur les rapports d'analyse indépendants du secteur de l'automobile. Des ajustements des droits de péage de 0,25 \$ par essieu sont inscrits aux prévisions pour l'exercice 2012 (septembre 2011) et dépendamment de notre taux de change raisonnable USD/CAND et essieu de camion, notre mixte de supposition résultera à approximativement 1,2 millions de dollars additionnels de revenus par année ou 6,2 millions de dollars en 5 ans.
- Les volumes des véhicules de passagers augmenteront de 7,2 % en 2011, présenteront une croissance modérée de 1 % entre 2012 et 2016. Des ajustements des droits de péage de 0,25 \$ sont prévus pour l'exercice 2012 (septembre 2011).

Taux de Change

- En se basant sur tous les rapports des banques et des analystes économiques indépendants, il est prévu que le dollar canadien reste solide et soit à parité ou au-dessus par rapport au dollar américain. En raison du caractère imprévisible des taux de change, la direction préfère effectuer ses prévisions en se basant sur la parité actuelle pour ensuite déterminer les fluctuations lors de ses analyses de variance régulières.

Inflation

- En se basant sur les attentes générales des banques et des analystes financiers, l'inflation est à prévoir. Dans ces prévisions, un taux d'inflation de 3 % sera utilisé de 2012 à 2016. Le budget fédéral de mars 2010 a prescrit que les budgets d'exploitation soient gelés jusqu'en 2013. Néanmoins, le taux d'inflation est inclus dans les chiffres du plan d'entreprise et les variances des coûts sont expliquées.

Revenu de la boutique hors taxes

- Même avec les efforts de marketing et d'investissement par la boutique hors taxes, les revenus continuent de diminuer de 3,39% en 2011. Des améliorations modérées de 1% par année sont prévues pour les années 2012 à 2016.

Revenu des véhicules commerciaux

- Les revenus commerciaux augmenteront de 6,6 % en 2011 en raison de l'augmentation des baux pour les cantines mobiles et l'ajustement annuel de l'inflation. Les revenus provenant des baux augmenteront en 2012 de 11,8% en raison du plein impact des cantines mobiles, de l'augmentation contractuelle du bail du Centre d'information touristique et les loyers additionnels collectés provenant des agents commerciaux lorsqu'ils seront relocalisés dans le nouveau bâtiment BWBCC.

Produit du bureau de change

La force du dollar canadien a créé une hausse du trafic de voyageurs canadien. L'addition des guichets automatiques, une machine convertissant l'argent, machine à carte de débit et carte de crédit Intérac ont facilité l'échange de monnaie et attiré des consommateurs additionnels. Les produits sont prévus d'augmenter de 8,0% en 2011, 12,2% en 2012 et 5,0% pour les années suivantes à cause des raisons décrites ci-haut et d'une location additionnelle au centre d'information touristique et des efforts de marketing.

Intérêts créditeurs

- Ce revenu, qui est affecté directement par les niveaux d'encaisse et d'intérêts en place, continuera de diminuer en raison du rachat des investissements arrivés à échéance afin de financer le complexe DCA, d'une valeur de 69 millions de dollars, et les projets d'infrastructure d'une valeur de 19 millions de dollars. Les portefeuilles d'investissement à court et à long terme, ainsi que le fonds de réserve pour les dépenses d'entretien majeures, seront entièrement épuisés (d'ici juin 2011) avec l'arrivée à échéance des investissements et leur rachat doit correspondre aux dépenses d'immobilisations. Tous les projets d'immobilisations futurs devront être financés par l'intermédiaire de flux de trésorerie positifs continus provenant des activités d'exploitation. Tel que le confirme l'utilisation de notre modèle détaillé de prévisions financières, la faisabilité du financement du plan directeur est reflétée dans les états financiers ci-joints.

PLAN D'ENTREPRISE 2011-2012 À 2015-2016

- Les taux d'intérêt moyens appliqués sur les placements et l'encaisse sont basés sur le taux de rendement moyen reçu pour les portefeuilles au cours de l'exercice 2011. Le compte d'exploitation général de la société porte intérêt à un taux correspondant au taux préférentiel canadien moins 1 %.

Charges

En faisant référence au budget fédéral de 2010, les budgets d'exploitation seront gelés au niveau de l'exercice 2010-2011 pendant les deux prochaines années. Le plan d'entreprise se conforme à cette directive, mais seulement si l'amortissement et les dépenses d'entretien majeures sont exclus des calculs.

Salaires et avantages sociaux

- Cela reflètera les projections ci-jointes en matière de dotation en personnel, ainsi que les augmentations annuelles de base au dessus de 1,5%. Le coût global des avantages sociaux (en excluant les charges à payer des bénéfices futurs) correspondra généralement à 26,5% des salaires. Nous prévoyons à l'avenir une amélioration de l'efficacité et de la productivité dans les services de change et des péages.
- Au cours des trois dernières années, avec la démission du personnel comptant parmi les « frais généraux » (directeurs et employés salariés), le nombre de postes dans ces services respectifs a diminué en conséquence et le travail a été réparti ou redéfini afin d'améliorer la productivité de l'entreprise et de réduire les coûts. Cette stratégie se poursuivra quand cela sera possible.

	Réel				Plan		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Temps plein							
Finances et administration	8	7	7	7	7	7	7
Bureau de change	5	4	4	4	4	4	4
Concierge	5	5	4	4	4	3	3
Entretien	9	9	9	9	9	9	8
Gestion de projets	6	6	6	6	6	6	5
Péages	24	19	19	19	19	19	19
Total à temps plein	57	50	49	49	49	48	46
Temps partiel							
Finance & Administration	-	1	1	1	1	1	1
Bureau de change	7	6	6	6	6	6	6
Concierge	4	7	7	6	6	6	6
Péages	7	4	4	4	4	4	4
Total à temps partiel	18	18	18	17	17	17	17
Nombre total d'employés	75	68	67	66	66	65	63

Frais généraux et administratifs

- Les charges diminueront de 9% avec une réduction des coûts d'exploitation prédominante des consultants, voyage, loisir, et réunions en plus de plusieurs autres comptes. Les charges augmenteront sous le taux d'inflation pour 2012 et au même rythme que l'inflation pour les années suivantes.

Entretien

- Les charges sont fondées sur les calendriers et les exigences requises en matière d'entretien et fluctueront en conséquence. Il y a des réparations au niveau de la terrasse et le pavage du pont qui sont prévues en 2013.

Intérêts débiteurs

- En se basant sur le calendrier du capital et des intérêts sur la dette obligataire tel qu'indiqué dans le prospectus des obligations, plus les intérêts provenant du financement de la dette requis pour le projet DCA et les projets fédéraux d'infrastructure.

Bilan

Placements et intérêts accumulés

- Ajustés pour financer les exigences du plan directeur des immobilisations.

Obligations relativement au prêt bancaire

- Les avantages et la faisabilité de revenir à une facilité de crédit d'une banque à charte canadienne demeureront une option qu'il faudra examiner. L'effet du maintien de l'émission d'obligations continuera d'être inclus dans ces prévisions. Toutefois, une version sommaire des trois options qui ont été prises en considération est fournie dans la section Plan d'emprunt. L'examen et la nouvelle justification du plan directeur des immobilisations méritent un tel examen.

Découvert/prêt d'exploitation

- Du financement additionnel est désormais en place afin de financer le solde des projets d'immobilisations en 2011. Après la complétion du bâtiment DCA et les projets fédéraux d'infrastructures, un prêt fixe à long terme d'approximativement 10 millions de dollars sera effectif pour paiement et devra être payé au cours de l'exercice 2027, la même année que les obligations arrivent à maturité. Ce prêt à taux fixe fait partie de la deuxième facilité de crédit qui a été approuvé antérieurement par le ministère des finances. Le niveau d'emprunt requis sera bien en dessous de notre plafond actuel de prêt de 125 millions de dollars (incluant les obligations émises à payer).

Fonds de réserve pour le service de la dette

- Conformément à la convention de fiducie principale, à la date de clôture de l'émission des obligations, PBWC a établi un fonds de réserve pour le service de la dette d'un montant de 4,5 millions de dollars. Par la suite, le fonds de réserve doit être au moins égal à : i) cinquante pour cent (50 %) du montant du service de la dette, si le ratio de couverture du service de la dette brute est inférieur à 2,00:1,00; ii) vingt-cinq pour cent (25 %) du montant du service de la dette si le ratio de couverture du service de la dette brute est de 2,00:1,00 ou plus, mais moins de 3,00:1,00. Si le ratio de couverture du service de la dette brute est de 3,00:1,00 ou plus, PBWC n'est pas tenue de conserver un solde dans le fonds de réserve. La valeur marchande des fonds à la fin de l'exercice 2010/2011 sera de 3,4 millions de dollars.
- **Remarque :** Au 31 août 2011, il était prévu que le ratio de couverture du service de la dette brute s'établisse à 3,92:1,00 et que le ratio de couverture du service de la dette brute prévu pour le plan 2012 s'établisse à 3,98:1,00. Puisque les ratios prévus entre 2012 et 2016 sont tous supérieurs à 3, tous ces fonds sont disponibles pour être utilisés immédiatement afin de financer des projets d'immobilisation. Cependant, jusqu'à ce que

le modèle de prévision soit mis à jour pour prédire jusqu'en 2027 afin de prouver que le ratio de couverture reste au-dessus de 3, certains de ces fonds resteront en réserve.

Fonds de prévoyance pour les dépenses d'exploitation et d'entretien

- Conformément à la convention de fiducie principale, à la date de clôture de l'émission des obligations, PBWC a établi un fonds de prévoyance pour les dépenses d'exploitation et d'entretien d'un montant de 2 millions de dollars. Par la suite, la réserve doit être au moins égale à vingt-cinq pour cent (25 %) des dépenses d'exploitation et d'entretien encourues par PBWC au cours des douze (12) mois précédents qui ont pris fin le dernier jour du mois le plus récemment clos. Au 28 février 2011, le minimum de 25 % correspondait à 1,9 million de dollars, alors qu'il est prévu que 2,2 millions de dollars se trouvent dans le fonds de réserve. Les ratios sont calculés et revus chaque trimestre et les ajustements seront apportés au fonds de prévoyance s'il y a lieu. Les dépenses d'exploitation et d'entretien ne comportent pas l'amortissement, les postes extraordinaires découlant du retrait anticipé des emprunts ou de la dette du second rang, ou les intérêts encourus sur les emprunts. La valeur marchande des fonds à la fin de l'exercice 2010/2011 sera de 2,2 millions de dollars.

Fonds de prévoyance pour l'entretien majeur

- Autrefois appelée le fonds de peinture du pont, cette réserve a été constituée par PBWC au cours de l'exercice 2002. Les cotisations au fonds ont été effectuées à la discrétion de PBWC, dans le but de réserver des sommes d'argent pour des éléments majeurs tels que la peinture du pont et le remplacement des joints.
- Aucune autre contribution ne sera faite dans cette réserve et lorsque les obligations atteindront la maturité, elles seront rachetées et non réinvesties afin de financer les projets d'immobilisations de 2011. La valeur de marché des fonds à la fin de l'exercice 2010/2011 sera de 1,9 millions de dollars et est incluse dans les investissements à cours et long terme dans le bilan.

Budget d'immobilisations

PBWC a terminé l'élaboration un plan directeur à long terme renouvelable pour le plaza canadien. Il s'agit d'un plan à long terme qui fournira à PBWC un plan de mise en œuvre échelonné pour les améliorations à apporter au poste frontalier du pont Blue Water. Les chemins critiques de réalisation de beaucoup de projets n'ont pas encore été entièrement définis et par conséquent nous nous attendons à ce que le calendrier des projets change. La Phase I du plan directeur a été initiée en 2004 et se poursuivra jusqu'en 2017.

Selon nos projections de **dépenses en immobilisations 2010-2016**, certaines dépenses en immobilisations ont été reportées à des années futures. Le calendrier des dépenses des années futures changera, à mesure que l'on disposera de plus de précisions sur le plan directeur. Les projets seront entrepris au fur et à mesure que les priorités seront fixées et que les flux de trésorerie le permettront. La TVH est comprise dans la valeur indiquée pour la plupart des projets. L'inflation liée à la construction est supérieure à l'inflation appliquée à nos dépenses.

En 2002, PBWC a reconnu que, pour faire face aux besoins futurs des intervenants du poste frontalier, de profonds changements devaient être apportés rapidement. Pour amorcer ce processus dynamique, PBWC a conclu l'émission d'obligations d'une valeur de 110 millions de dollars. À l'examen du **Bilan**, l'on constatera que le solde des comptes de placements à court et à long termes sera entièrement épousé d'ici 2011. Le solde restant concerne les investissements qui ne sont pas encore rachetés dans le fonds de réserve des dépenses d'entretien majeures. L'analyse

de l'état des flux de la trésorerie révèle également que les soldes de caisse et autres valeurs en espèces se trouveront en position de découvert/prêt à terme fixe à partir d'avril/mai 2011. Au fur et à mesure que les diverses étapes du plan directeur sont mises en œuvre, l'échéancier des dépenses d'immobilisations changera en fonction des flux de trésorerie.

Dépenses en immobilisations prévues	Exercices précédents		2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Complexé DCA	69 409 008	49 639 188	19 769 810	-	-	-	-
<i>Programme fédéral d'infrastructure</i>								
L'élargissement du plaza jusqu'à l'élargissement de l'autoroute 402	2 831 361	2 104 892	726 469					
Signaux à messages dynamiques	1 717 823	1 031 979	685 844					
Infrastructure de la 2e travée du pont et mise à jour du système	5 761 346	3 654 708	2 106 640					
Cabines à inspection primaire	1 665 800	1 050 846	614 954					
Infrastructure est et nord du plaza	3 794 674	1 340 522	2 454 152					
Stations de pompage des eaux pluviales	4 228 996	1 500 529	2 728 467					
Financement fédéral des projets d'infrastructure	(10 000 000)	(2 914 786)	(7 085 214)					
Mise à jour de Great Plains	15 000	-	15 000					
Infrastructure de la 2e travée du pont (après les PR)	2 456 792	-	2 456 792					
Meuble de bureau d'administration - bâtiment DCA	500 000	-	300 000					
Équipement informatique pour le bâtiment DCA	400 000	-	400 000					
Bâtiment "E", inspection secondaire des douanes et immigration	3 988	-	3 988					
Guichets automatiques du bureau de change et logiciel	150 000	-	150 000					
Équipement de construction	6 205	-	6 205					
Camionnette	240 000	-	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Divers	1 100 000	-	200 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
<i>Projets majeurs futurs à déterminer lors de la session de planification stratégique</i>								
	84 281 003	57 407 886	25 573 117	1 040 000	1 040 000	1 040 000	1 040 000	1 040 000

Remarque : le financement fédéral des projets d'infrastructure permet des dépenses en immobilisations de 20 millions de dollars entre le 1er avril 2009 et le 31 mars 2011.

Principaux éléments d'immobilisation

Complexe DCA (Complexe des courtiers en douane / immigration / agriculture / Administration de PBWC)

(Coût total s'élevant à 66,9 millions de dollars, couvrant les années 2008-2011)

Ce grand complexe abritera des bureaux et des espaces d'inspection secondaire pour une série de fonctions intégrées, notamment la portion des opérations commerciales (camions) de l'Agence des services frontaliers du Canada, de l'Agence canadienne d'inspection des aliments et des divers courtiers en douane. Un examen préliminaire du plan directeur des immobilisations a déterminé des économies possibles en ajoutant un quatrième étage pour loger les bureaux de l'administration de PBWC, au lieu d'avoir un immeuble séparé pour l'administration de PBWC. Il comprendra également des cabines de première inspection, un auvent et un complexe pour les camions destiné à permettre le Vehicle and Cargo Inspection System (VACIS). Le complexe sera relié directement à la bretelle pour les camions accédant à l'autoroute 402. Il remplace et regroupe ces fonctions, actuellement situées à divers endroits autour du plaza. Ce déménagement est nécessaire pour permettre la reconfiguration du plaza.

Projets d'infrastructure

(Cout total s'élevant à 20 millions de dollars pour les années 2009 à 2011; financement du gouvernement fédéral s'élevant à 10,0 millions de dollars)

Le Projet d'amélioration du Pont et du Plaza de Pont Blue Water Canada:

Ce projet inclut l'installation de différents types de signalisations, panneaux de signalisation LED pour fournir des informations directionnelles aux voyageurs en temps réel; l'infrastructure électrique, de communication, d'éclairage et de signalisation pour les futurs installations du plaza, incluant les nouveaux bâtiments et nouveaux panneaux de distribution pour les services électriques à chaque sections du plaza et les systèmes de génératrices en cas d'urgence;

relocalisation des conduits électriques et de communication, présentement placés dans le trottoir de béton sur la Travée 2 au-dessous de la structure du pont; amélioration du système de câbles de communication à un système de fibre optique qui permettra pour l'expansion future du système.

ÉVALUATION DES RÉSULTATS PRÉVUS

ANALYSE PAR LA DIRECTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION

Sauf indication contraire, toutes les données financières mentionnées ci-dessous sont exprimées en dollars canadiens et sont établies selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

Résultats Financiers (en millier de dollars)	2011 <small>(prévisions)</small>	2010 <small>(réels)</small>
	\$	\$
Produits	19 140	21 316
Charges d'exploitation	<u>20 697</u>	<u>18 842</u>
Bénéfice d'exploitation	<u>(1 557)</u>	<u>2 474</u>
 Bénéfices/produits d'exploitation	 (8,1%)	 11,6%

Introduction

L'analyse qui suit porte sur l'exploitation pour les exercices se terminant le 31 août 2011 (prévision) et 2010 (réel).

Produits

Les produits proviennent essentiellement de quatre sources : péages et services, loyers, opérations de change et intérêts, et produits divers.

Produits des péages et des services

Les prévisions des produits des péages et des services diminueront de 10,4% au cours de 2011 comparativement aux produits de 2010. La reprise économique de l'année dernière est au point mort en ce qui concerne les exportations traversant au Michigan avec un volume de camions en déclin de 6,0% en 2011 et la poursuite du renforcement du dollar canadien affecte la valeurs des péages perçus de tous les véhicules. Les revenus des voitures compenseront que partiellement pour la diminution des revenus des camions avec une augmentation prévue de 7,2%, principalement en raison de l'augmentation des voyageurs canadiens attribuable à la parité du dollar canadien avec le dollar américain.

Les produits des péages et des services pour les véhicules commerciaux représentaient environ 68,6 % du total des produits des péages et des services pour l'exercice 2011 (72,7% en 2010), le reste correspondant aux produits tirés des véhicules de tourisme. En raison du renforcement du dollar canadien, des pertes reliées au taux de change s'élèvent à 72 milles dollars seront enregistrées à la fin de 2011 (des pertes de 20 milles dollars ont été enregistrées en 2010).

Produits de location

Les produits de location représenteront environ 12,6% de tous les produits en 2011 (11,6% en 2010). La partie la plus importante provient de la location de la boutique hors taxes à un opérateur privé, avec un prix de loyer qui dépend en partie des revenus bruts de l'opérateur.

Produits des opérations de change

PBWC exploite un bureau de change dont les principaux clients sont les voyageurs qui se rendent aux États-Unis ou qui en arrivent. Les produits des opérations de change représentaient environ 5,8 % du revenu total en 2011 (5,9 % en 2010).

Produit de l'intérêt

Le solde des produits est dérivé du placement des surplus d'encaisse et de l'argent mis de côté dans des fonds affectés et autres investissements.

Charges

Les charges d'exploitation sont affectées à cinq grands secteurs : frais généraux et administratifs, ressources humaines, entretien et autres, intérêts sur la dette à long terme et amortissement.

Les frais généraux et administratifs comprennent les honoraires d'experts-conseils et autres professionnels, les relations publiques, les dépenses de bureau, les taxes municipales et les charges diverses.

Les frais de ressources humaines comprennent les salaires et traitements versés aux pèagers et au personnel comptable, administratif, du bureau de change, d'entretien, du nettoyage et de la gestion de projets. Les avantages sociaux comprennent les prestations légales et le régime de pension et d'assurance-vie des employés, l'assurance santé, bénéfices accumulés non capitalisé pour responsabilité futurs des employés et autres bénéfices divers et représentent 24,9% du total des coûts provenant des ressources humaines (24,1% en 2010).

Pour l'exercice de 2011, la charge d'intérêts à long terme provenait uniquement de l'emprunt obligataire de 91,2 millions de dollars (au 31 août 2010). Les charges d'entretien et autres charges comprennent les fournitures et services, route, réparation du pont et bâtiments ainsi que les frais de déneigement et d'aménagement paysager.

L'amortissement comprend l'amortissement des immobilisations corporelles et des frais reportés de financement des obligations.

Facteurs affectant le bénéfice d'exploitation

Le rendement de PBWV dépend d'un certain nombre de facteurs, notamment les fluctuations saisonnières, le dynamisme ou la faiblesse des économies américaine et canadienne et, plus récemment, le tourisme dans les régions de Point Edward et Sarnia. Si les membres du grand public ont l'impression qu'ils subiront régulièrement des délais importants chaque fois qu'ils voudront traverser la frontière, ils reporteront ou annuleront les voyages prévus.

La rentabilité dépend dans une large mesure du dynamisme des économies des États-Unis et du Canada. Lorsque l'économie des États-Unis est en phase d'expansion, les exportations des produits canadiens ont tendance à augmenter. Une économie canadienne en voie d'expansion entraînera également l'augmentation du passage frontalier des produits et des services. Le pont Blue Water étant l'un des principaux postes frontaliers internationaux en Amérique du Nord, ses

produits et, par conséquent, sa rentabilité, s'améliorent en fonction de l'intensification de l'activité.

Les fluctuations saisonnières jouent également un rôle dans la rentabilité de PBWC. Alors que la circulation des camions est relativement stable tout au long de l'année, celle des voitures atteint son paroxysme durant les mois de mai à octobre, qui constituent traditionnellement la période des congés annuels en Amérique du Nord. Bien que nous prévoyons une augmentation du volume de voitures en 2011 en raison de la force du dollar canadien, nous anticipons une diminution du volume des camions comparativement au niveau de 2010 attribuable à une faible reprise économique, spécialement pour l'industrie de l'automobile et le secteur manufacturier relié à cette industrie.

L'achalandage à la boutique hors taxes et au bureau de change a un lien direct avec les variations du dollar canadien et les volumes de circulation sur le pont Blue Water. La hausse significative du dollar canadien entraîne un effet modérateur sur la proportion d'Américains venant au Canada. Bien que ce facteur devrait logiquement inciter un plus grand nombre de Canadiens à se rendre aux États-Unis, l'augmentation modérée du niveau de circulation canadienne ne suffit pas à compenser le déclin de la circulation américaine. Cela semble principalement dû à la perception qu'a le public, qui estime devoir faire face à des retards déraisonnables à la frontière en raison d'inspections de sécurité accrues et de déficiences en matière d'infrastructure du côté américain.

Toute augmentation des ventes attribuable à une hausse des volumes de circulation se traduit par une augmentation des revenus de location pour le pont Blue Water. De même, un achalandage accru au bureau de change produit des revenus supplémentaires, et par conséquent une augmentation du bénéfice net, les dépenses étant relativement fixes.

La hausse du dollar canadien a également un effet direct sur les revenus de la boutique hors taxes et du bureau de change. Avec le dollar canadien à ou supérieur à la parité avec le dollar américain, une vague de canadiens effectuant des voyages journaliers traverse la frontière.

**Comparaison entre périodes
Exercices clos le 31 août 2011 et le 31 août 2010**

Produits

Il est prévu que les recettes découlant des péages et des services atteindront 15,2 millions de dollars au cours de l'exercice 2011 comparativement à 16,9 millions de dollars l'année précédente.

Les revenus des péages provenant des camions passeront de 12,3 millions de dollars en 2010 à une prévision de 10,4 millions de dollars en 2011. Cela représente une diminution totale de 15,1 % attribuable au déclin du volume commercial de 6,0 % en 2011. Les produits des péages des véhicules de passagers devraient augmenter, passant de 4,7 millions de dollars en 2010 à 4,8 millions de dollars en 2011. Cela représente une augmentation totale de 1,0 % attribuable à une hausse du volume des voitures de 7,2 % en 2011. Une partie de la baisse des produits provenant des péages est attribuable au renforcement du dollar canadien d'environ 5 cents qui se traduit en effet négatif de 0,2 millions de dollars sur les produits.

Les produits de location resteront au même niveau que l'année précédente s'élevant à 2,5 millions de dollars. Le déclin des produits provenant de la boutique hors taxes est atténué par

l'augmentation des produits des cantines mobiles. Les produits d'intérêt diminueront, passant de 0,9 millions de dollars en 2010 à 0,4 millions de dollars en 2011 en raison du remboursement des investissements d'ici leur maturité, afin de financer le programme des projets d'immobilisations et aussi attribuable à des taux d'intérêt plus faible reçu des investissements à court terme et au soldé de trésorerie en dollars américain détenu par PBWC.

Charges

La prévision est que les charges totaux augmenteront, passant de 18,9 millions de dollar pour l'exercice de 2010 comparativement à 20,4 millions de dollars en 2011.

Les frais généraux et administratifs sont prévus de rester au même niveau en 2011 que lors de l'exercice précédent, s'élevant à 1,7 millions de dollars.

Les dépenses des ressources humaines sont prévues de diminuer, passant de 5,1 millions de dollars en 2010 à 4,8 millions en 2011 principalement en raison de la capitalisation des salaires du département de projets et des bénéfices appliqués contre le bâtiment DCA et les projets fédéraux d'infrastructure partiellement atténus par l'augmentation des heures d'ouverture du département des péages, des heures supplémentaires requises pour le déneigement, et l'inspection des sites pour les projets d'immobilisation.

Les intérêts débiteurs demeureront au même niveau en 2011 qu'en 2010; le déclin des intérêts débiteurs applicable à la baisse du solde des comptes à payer des obligations est également compensé par les intérêts débiteurs de la facilité de crédit bancaire.

Les dépenses d'entretien et autres dépenses sont prévues de s'élever à 1,7 millions de dollars en 2011, 0,2 millions de dollars en hausse comparativement à 2010 attribuable aux réparations requises des deux travées du pont, aux coûts additionnels d'inspection du pont et aux travaux d'aménagement paysager.

Flux de trésorerie

Le flux de trésorerie net va diminuer de 13,0 millions. La trésorerie d'exploitation est estimée à 5,3 millions de dollars en plus de recevoir 10 millions de dollars en prêt, une rédemption d'investissement nette de 9,3 millions de dollars et une collection des comptes à recevoir de 1,0 millions de dollars qui, dans l'ensemble, sera surpassé par les projets d'immobilisations s'élevant à 25,6 millions de dollars, les comptes à payer reliés aux constructions (y compris les retenues de garantie) de 9,5 millions de dollars, le remboursement de 3,1 millions de dollars sur le principal des obligations et une augmentation de 0,4 millions de dollars sur les fonds de réserve limités d'obligations.

Bien qu'il semble y avoir des pertes nettes identifiées pour 2010/2011 à 2013/2014, ces pertes sont sensiblement attribuable à la hausse des éléments hors caisse d'amortissement. Ceci ne devrait pas être problématique en raison de la nature à long terme (40 à 50 ans ou plus) des immobilisations récemment construites au cours des 15 dernières années et le potentiel avec la capacité excédentaire de PBWC et de traiter une quantité importante supplémentaire de véhicules si tous les efforts identifiés dans les stratégies générales de ce document se produisent. Idéalement, toute intégration plus étroite de nos homologues de MDOT ou un changement de gouvernance à une seule entité, selon un modèle binational, aurait un effet positif significatif sur PBWC.

Programme d'immobilisations

Nous prévoyons que les nouvelles acquisitions en capital pour l'exercice 2010 se chiffreront à 25,6 millions de dollars, pour lesquelles le contributeur majeur de l'année est le bâtiment DCA, l'amélioration du plaza et les projets fédéraux d'infrastructure.

Pont Blue Water Canada

Sommaire des résultats financiers

	Réels	Prévision	Période visée par le plan					
			2010	2011	2012	2013	2014	2015
(En milliers de dollars)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
États des résultats								
Revenus								
Revenus tirés des péages et des services	16 910	15 155	16 373	16 535	16 699	16 866	17 034	
Divers	4 406	3 986	4 108	4 199	4 315	4 396	4 523	
	<u>21 316</u>	<u>19 141</u>	<u>20 481</u>	<u>20 734</u>	<u>21 014</u>	<u>21 262</u>	<u>21 557</u>	
Dépenses	18 842	20 442	24 601	23 437	21 825	21 221	20 669	
Bénéfice net	<u>2 474</u>	<u>(1 301)</u>	<u>(4 120)</u>	<u>(2 703)</u>	<u>(811)</u>	<u>41</u>	<u>888</u>	
Bilan								
Actifs								
Actuels	23 715	3 793	4 347	5 254	7 389	9 231	11 382	
Placements à long terme	3 341	-	-	-	-	-	-	
Immobilisations, installations et équipements	162 169	181 597	173 534	166 489	159 929	153 938	148 455	
Actifs restreints	5 160	5 590	5 670	5 592	5 451	5 625	5 555	
Actifs totaux	<u>194 385</u>	<u>190 980</u>	<u>183 551</u>	<u>177 335</u>	<u>172 769</u>	<u>168 794</u>	<u>165 392</u>	
Passifs et capitaux propres								
Actuels	15 381	6 277	6 438	6 634	6 843	7 064	7 302	
Passif au titre des avantages sociaux futurs	4 140	4 555	4 982	5 421	5 874	6 340	6 821	
Dette à long terme - emprunt bancaire	-	9 875	9 482	9 066	8 625	8 156	7 658	
Dette à long terme - l'émission d'obligations	88 113	84 823	81 319	77 587	73 611	69 377	64 866	
Avoir	86 751	85 450	81 330	78 627	77 816	77 857	78 745	
Passifs totaux et avoir net	<u>194 385</u>	<u>190 980</u>	<u>183 551</u>	<u>177 335</u>	<u>172 769</u>	<u>168 794</u>	<u>165 392</u>	
État des flux de trésorerie								
Activités d'exploitation								
Bénéfice net	2 474	(1 301)	(4 120)	(2 703)	(811)	41	888	
Éléments non monétaires	4 699	6 569	9 530	8 524	8 053	7 498	7 004	
Variation du fonds de roulement	<u>29 399</u>	<u>(2 349)</u>	<u>944</u>	<u>(103)</u>	<u>1 153</u>	<u>(57)</u>	<u>(59)</u>	
	<u>36 572</u>	<u>2 919</u>	<u>6 354</u>	<u>5 718</u>	<u>8 395</u>	<u>7 482</u>	<u>7 833</u>	
Investissements								
Produits de la vente d'immobilisations	-	-	-	-	-	-	-	
Achat d'immobilisations	(36 395)	(25 582)	(1 040)	(1 040)	(1 040)	(1 040)	(1 040)	
Augmentation des placements à long terme	4 777	3 341	-	-	-	-	-	
Augmentation des actifs affectés	3 017	(429)	(81)	78	140	(174)	69	
Activités financières	(2 900)	6 786	(3 682)	(3 920)	(4 174)	(4 444)	(4 732)	
	<u>(31 501)</u>	<u>(15 884)</u>	<u>(4 803)</u>	<u>(4 882)</u>	<u>(5 074)</u>	<u>(5 658)</u>	<u>(5 703)</u>	
Encaisse et autres valeurs au comptant								
Accroissement (Réduction) de l'encaisse	5 071	(12 965)	1 551	836	3 321	1 824	2 130	
Balance au début de l'année	8 890	13 961	996	2 547	3 383	6 704	8 528	
Balance à la fin de l'année	<u>13 961</u>	<u>996</u>	<u>2 547</u>	<u>3 383</u>	<u>6 704</u>	<u>8 528</u>	<u>10 658</u>	

Pont Blue Water Canada
Sommaire de budget de fonctionnement

Pour les exercices terminés le 31 août	2009-2010	2010-2011	2010-2011	2011-2012
	Actuel	Budget	Prévision	Budget
(En milliers de dollars)	\$	\$	\$	\$
Recettes				
Revenus tirés des péages et des services	16 910	17 955	15 155	16 373
Autres	4 406	4 315	3 986	4 108
	<hr/> 21 316	<hr/> 22 270	<hr/> 19 141	<hr/> 20 481
Dépenses				
Intérêts sur la dette à long terme - l'émission d'obligations	5 959	5 769	5 769	5 566
Ressources humaines	5 103	5 208	4 841	5 171
Amortissement	4 588	6 495	6 154	9 104
Frais généraux et administratifs	1 730	1 557	1 727	1 572
Frais d'entretien et dépenses diverses	1 462	1 207	1 746	2 606
Intérêts sur la dette à long terme - emprunt bancaire	-	76	199	582
Gain sur la cession d'immobilisations corporelles	-	-	6	-
	<hr/> 18 842	<hr/> 20 312	<hr/> 20 442	<hr/> 24 601
Excédent des recettes sur les dépenses	<hr/> 2 474	<hr/> 1 958	<hr/> (1 301)	<hr/> (4 120)

Pont Blue Water Canada

Sommaire du budget des dépenses en immobilisations

Pour les exercices terminés le 31 août	2010-2011	2010-2011	2011-2012
DÉPENSES D'IMMOBILISATIONS PRÉVUES	Prévision	Budget	Budget
(en milliers)	\$	\$	\$
Complexe DCA	19 770	18 418	-
<i>Programme fédéral d'infrastructure</i>			
Pont Blue Water Canadien perfectionnement de plaza et de pont	9 317	13 266	-
Financement fédéral des projets d'infrastructure	(7 085)	(6 412)	-
Mise à jour de Great Plains	15	-	-
Infrastructure de la 2e travée du pont (après les PFI)	2 457	-	-
Meuble de bureau d'administration - bâtiment DCA	300	-	-
Équipement informatique pour le bâtiment DCA	400	-	-
Bâtiment "E", inspection secondaire des douanes et immigration	4	-	-
Guichets automatiques du bureau de change et logiciel	159	-	-
Équipement de construction	6	-	-
Système d'information géographique	-	60	-
Progiciels de comptabilité	-	20	-
Meubles de bureau d'administration - bâtiment de CBA	-	300	-
<i>Voitures, camions et équipement de construction :</i>			
Camionnette	40	40	40
Miscellaneous	199	60	1 000
	25 582	25 752	1 040